

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ
МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ
ВЗАЄМОВІДНОСИН»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Надія Тимченко

(підпис)

Виконала: здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61 Надія ТИМЧЕНКО

Керівник: доктор економічних наук, професор Олена ВІНОГРАДОВА

Рецензент: доктор економічних наук, професор Тетяна СЬОМКІНА

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Тимченко Надії Андріївни

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин»
керівник кваліфікаційної роботи Олена ВІНОГРАДОВА, д.е.н., професор
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 року № 145
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи управління маркетингом малого промислового підприємства
2. Аналіз методичного та інформаційного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин
3. Напрямки вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання 20.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>12.06.2023-01.09.2023</i>	<i>виконано</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>01.09.2023 - 30.09.2023</i>	<i>виконано</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>01.10.2023 - 31.10.2023</i>	<i>виконано</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>01.11.2023 - 30.11.2023</i>	<i>виконано</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.12.2023 - 07.12.2023</i>	<i>виконано</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>08.12.2023 -10.12.2023</i>	<i>виконано</i>
7.	Перевірка на плагіат	<i>11.12.2023-15.12.2023</i>	<i>виконано</i>
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	<i>16.12.2023 - 20.12.2023</i>	<i>виконано</i>

Студентка _____ Надія ТИМЧЕНКО

Керівник роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

ПОДАННЯ

**ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувачка Тимченко Надія Андріївна до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувачка Тимченко Надія Андріївна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні основи управління маркетингом малого промислового підприємства, здійснено аналіз методичного та інформаційного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин, розроблено пропозиції щодо напрямків вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувачка продемонструвала добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ТОВ «Вікно Центр» сприятимуть підвищенню ефективності управління маркетингом підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувачки на оцінку «90» та присвоїти їй кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА

“ _____ ” _____ 2023 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувачка Тимченко Н.А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 97 стор., 14 рис., 17 табл., 100 джерел.

Мега роботи - обґрунтування теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин.

Об'єкт дослідження - процес управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки заходів з вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин.

Короткий зміст роботи:

У роботі визначено особливості промислового ринку B2B за категоріями; надано визначення термінам «управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин», «результативність маркетингу взаємовідносин»; представлено особливості маркетингу взаємовідносин для малих промислових підприємств; наведено зміст елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R; побудовано концептуальну модель управління маркетингом малого промислового підприємства на ринку B2B; наведено збалансовану систему показників маркетингу малого промислового підприємства; розглянуто показники результативності маркетингу взаємин за компетенціями, складовими елементами моделі 4R; розроблено функціональну структуру маркетингової інформаційної системи малого промислового підприємства; систематизовано етапи та методичний інструментарій моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища малого промислового підприємства; розроблено алгоритм вибору цільових сегментів бізнес-споживачів малого промислового підприємства за допомогою методів статичного аналізу; систематизовано моделі управління взаємовідносинами з партнерами; наведено: теоретико-методологічні підходи до оцінки очікуваних результатів маркетингу взаємовідносин, оцінку збалансованої системи показників маркетингу малого промислового підприємства та методику оцінки результативності маркетингу взаємин; надано загальну характеристику компанії з виробництва ПВХ-профілю ТОВ «Вікно Центр»; проведено PEST-аналіз маркетингового макросередовища підприємства ТОВ «Вікно Центр»; розроблено план маркетингових заходів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин на основі моделі 4R для сегмента «ключові споживачі» ТОВ «Вікно Центр» за елементами 4R; запропоновано напрями вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства ТОВ «Вікно Центр».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, управління маркетингом, мале промислове підприємство, маркетинг взаємовідносин, концепція маркетингу взаємовідносин, результативність маркетингу взаємовідносин.*

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 97 pages, 14 figures, 17 tables, 100 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and practical recommendations for managing the marketing of a small industrial enterprise based on the concept of relationship marketing

The object of the study is the process of the marketing management of a small industrial enterprise based on the concept of relationship marketing

The subject of the study is the theoretical-methodical and organizational-practical features of the development of measures for managing the marketing of a small industrial enterprise based on the concept of relationship marketing

Summary of the work:

The work defines the peculiarities of the B2B industrial market by category; the terms «marketing management of a small industrial enterprise based on the concept of relationship marketing», «effectiveness of relationship marketing» are defined; features of relationship marketing for small industrial enterprises are presented; the content of the elements of the 4R relationship marketing complex is given; a conceptual model of marketing management of a small industrial enterprise on the B2B market was built; a balanced system of marketing indicators of a small industrial enterprise is given; indicators of the effectiveness of relationship marketing by competencies, constituent elements of the 4R model are considered; the functional structure of the marketing information system of a small industrial enterprise was developed; the stages and methodological toolkit of monitoring factors of the external and internal marketing environment of a small industrial enterprise are systematized; an algorithm for selecting target segments of business consumers of a small industrial enterprise using static analysis methods was developed; systematized models of managing relationships with partners; the following are given: theoretical and methodological approaches to the assessment of expected results of relationship marketing, assessment of a balanced system of marketing indicators of a small industrial enterprise and methods of assessment of the effectiveness of relationship marketing; a general description of the PVC profile production company "Window Center" LLC is provided; a PEST analysis of the marketing macro environment of the "Window Center" LLC enterprise was carried out; a plan of marketing activities was developed for the elements of the relationship marketing complex based on the 4R model for the "key consumers" segment of "Window Center" LLC according to the 4R elements; directions for improving the marketing management of a small industrial enterprise of "Window Center" LLC are proposed.

KEY WORDS: *marketing, marketing management, small industrial enterprise, relationship marketing, concept of relationship marketing, effectiveness of relationship marketing.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ	1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
	1.1. Теоретичні підходи до управління маркетингом малого промислового підприємства	11
	1.2. Зміст концепції та комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств.....	21
	1.3. Управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємин. Висновки до розділу 1.....	33 44
РОЗДІЛ	2. АНАЛІЗ МЕТОДИЧНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН.....	45
	2.1. Методологія формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства.....	45
	2.2. Методи сегментування та розробки портфеля стратегій управління взаємовідносинами з бізнес-споживачами.	54
	2.3. Методика оцінки збалансованої системи показників маркетингу та результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства.... Висновки до розділу 2.....	60 70
РОЗДІЛ	3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН.....	72
	3.1. Визначення стану та тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу виробників полівінілхлоридного профілю.....	72
	3.2. Модель управління маркетингом на основі концепції маркетингу взаємин на малих промислових підприємствах..... Висновки до розділу 3.....	79 87
ВИСНОВКИ	89
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	93
ДОДАТКИ.....		102
ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ (Презентація)		

ВСТУП

Актуальність дослідження. Малі промислові підприємства України за часи війни зазнали суттєвих збитків. Тому обґрунтований вибір концепції управління маркетингом на малому промисловому підприємстві має суттєве значення та визначає філософію розвитку цього підприємства. Основна мета формування системи управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин – досягнення стратегічних цілей компанії шляхом підвищення результативності взаємин із ключовими бізнес-споживачами, утримання бізнес-споживачів за рахунок підвищення їхнього рівня задоволеності наданими цінностями. Відсутність організаційного центру управління маркетингом через обмежену чисельність управлінського персоналу на малому підприємстві посилює проблему низької результативності маркетингових управлінських рішень. У сучасній ринковій економіці зростаючу роль відіграють маркетингові дослідження, прогнозування збуту, володіння ефективними технологіями продажів, підвищується важливість результативності маркетингової діяльності малого промислового підприємства на ринку B2B.

Галузева структура малого бізнесу в Україні характеризується домінуванням підприємств оптової та роздрібною торгівлі, у зв'язку з чим одним із державних стратегічних орієнтирів висувається збільшення частки промисловості в обороті малого та середнього підприємництва з 9 до 20 % до 2030 р. Тому пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності малих промислових підприємств українського ринку продукції виробничого призначення є актуальним завданням.

Дослідження окремих аспектів управління маркетингом малого промислового підприємства знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Армстронг Г., Бабенкова А.В., Бабяк Н.Д., Базалієва Л.В., Блага Н.В., Брич В.Я., Баскакова М.Ю., Виноградова О.В., Гавриш Ю.О., Гальцова О.Л., Дарчук В.Г., Дмитрієва О.І., Довгань Л.Є., Дойль П., Дрокіна Н.І., Дименко Р.А., Зозульов О.В., Іванечко Н.Р., Іган Дж., Ілляшенко С.М., Касьянова Н.В., Катаєв А.В., Кітченко О.М., Коваленко Л.П., Кононов О.І., Корнєєва І.О., Котлер Ф., Кривешко О.В., Крисак А.О.,

Куваєва Т.В., Кузьменко О.В., Ламбен Ж.-Ж., Литвинова О.В., Малик І.П., Микитюк П.П., Микитюк Ю.І., Мохонько Г.А., Мусятковська О.С., Муха Т.А., Нечаєв В.П., Ойнер О.К., Олешко Т.І., Оснач О.Ф., Павлов К.В., Павлова О.М., Попова Н.В., Пилипчук В.П., Писарєва Є.В., Сенишин О.С., Смерічевський С.Ф., Сьомкіна Т.В., Сидорук І.С., Труш І.М., Уебстер Ф., Царьова Т.О. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів дослідження ролі управління маркетингом малого промислового підприємства. Проте слід зазначити, що питання управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин є малодослідженими та актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні *завдання*:

- визначити теоретичні підходи до управління маркетингом малого промислового підприємства;
- розглянути зміст концепції та комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств;
- дослідити особливості управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємин;
- провести аналіз методології формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства;
- проаналізувати методи сегментування та розробки портфеля стратегій управління взаємовідносинами з бізнес-споживачами;
- навести методику оцінки збалансованої системи показників маркетингу та результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства;
- визначити стан та тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу виробників полівінілхлоридного профілю;
- представити модель управління маркетингом на основі концепції маркетингу взаємин на малих промислових підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес розробки заходів з управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки заходів з управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин.

Методи дослідження. У ході дослідження теоретичних засад управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин, формулювання термінологічного апарату застосовувалися методи: метод аналізу документальних джерел, групування та порівняння, логічного узагальнення, синтезу та аналізу, групування. Аналіз методичного та інформаційного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин проводився з використанням методів статистичного та порівняльного аналізу, опитування, порівняння та опису. Під час розробки напрямків вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин було використано системний підхід, методи узагальнення та групування, прогнозування та абстрагування, порівняння, графічного представлення результатів.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем управління маркетингом малого промислового підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань просування компанії, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Наукові результати дослідження полягають у такому: надано визначення термінам «управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин», «результативність маркетингу взаємовідносин»; представлено особливості маркетингу взаємин для малих промислових підприємств; побудовано концептуальну модель управління маркетингом малого промислового підприємства на ринку B2B; систематизовано етапи та методичний інструментарій моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища малого промислового підприємства;

систематизовано моделі управління взаємовідносинами з партнерами.

Практична значущість роботи: надано загальну характеристику компанії з виробництва ПВХ-профілю ТОВ «Вікно Центр»; проведено PEST-аналіз маркетингового макросередовища підприємства ТОВ «Вікно Центр»; розроблено функціональну структуру маркетингової інформаційної системи малого промислового підприємства; розроблено алгоритм вибору цільових сегментів бізнес-споживачів малого промислового підприємства за допомогою методів статичного аналізу; наведено: теоретико-методологічні підходи до оцінки очікуваних результатів маркетингу взаємовідносин, оцінку збалансованої системи показників маркетингу малого промислового підприємства та методик оцінки результативності маркетингу взаємин. розроблено план маркетингових заходів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин на основі моделі 4R для сегмента «ключові споживачі» ТОВ «Вікно Центр» за елементами 4R; запропоновано напрями вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства ТОВ «Вікно Центр».

Апробація і публікації результатів роботи. Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: Виноградова О.В. Недопако Н.М., Тимченко Н.А. Особливості маркетингу взаємин для малих промислових підприємств Науковий журнал «Менеджмент. Економіка. Бізнес».

Обсяг і структура роботи. Випускну кваліфікаційну роботу викладено на 97 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до управління маркетингом малого промислового підприємства

Умовою успішного розвитку малого промислового підприємства є управління маркетинговою діяльністю з урахуванням технологічних можливостей підприємства, ефективне використання наявних та залучених ресурсів, адаптація до мінливих чинників середовища. У сучасних умовах висококонкурентного середовища результативне управління маркетингом виступає одним із чинників збереження та збільшення ринкової частки малих підприємств на промисловому ринку та їх подальшого сталого розвитку.

Значимість проблематики управління маркетингом розглядається більшістю авторів у контексті ведення успішної ринкової діяльності та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Інтеграція маркетингової діяльності в систему управління підприємством та використання маркетингу як філософії управління визнається сьогодні як один з ключових чинників успіху компанії на ринку. Комплексний інтегрований підхід при реалізації маркетингової стратегії, з погляду Є.В. Писаревої, повинен бути цільовим орієнтиром при прийнятті будь-яких управлінських рішень [1]. Акценти та ракурси управлінської концепції маркетингу змінюються у міру виникнення нових підстав для вдосконалення механізму взаємодії виробництва та споживання, що виникають внаслідок їх розвитку [2].

Ф. Котлер визначає управління маркетингом як процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль за проведенням заходів, що проводяться для встановлення, зміцнення та підтримки вигідних обмінів з цільовими покупцями з метою отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку та ін. [3].

П. Дойль у визначенні управління маркетингом також наголошує на необхідності виявлення, вивчення та обліку потреб зацікавлених у взаємодії з компанією груп для подальшої розробки товарів, встановлення на них цін, розподілу та просування з метою здійснення обмінів, що задовольняють дані потреби [4]. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. визначають управління маркетингом як складну просторову систему, спрямовану на пошук та задоволення унікальних потреб покупців [5].

Аналіз даних визначень дозволяє сформулювати мету управління маркетингом малого промислового підприємства як найбільш повне задоволення споживачів, досягнення прибутковості підприємства над ринком, зміцнення цільових позицій підприємства у сфері збільшення обсягів збуту продукції і на збільшення частки ринку.

Специфіка управління маркетингом малого промислового підприємства обумовлюється специфікою промислового ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Промисловий ринок має низку особливостей, які суттєво відрізняють його від ринку індивідуальних споживачів. У науковій літературі з маркетингу подано різні трактування терміну «промисловий ринок». Традиційне визначення промислового ринку, прийняте за основу багатьма вченими, дав Ф. Уебстер, представивши його як ринок, на якому здійснюється продаж товарів та послуг промисловим та інституційним клієнтам [6]. Ж.-Ж. Ламбен [7], Ф. Котлер [8], О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко [9], Н.Р. Іванечко [10] також дотримуються даного підходу у визначенні промислового ринку, але наголошують на тому, що товари використовуються для виробництва інших товарів чи послуг, що мають виробничо-технічне призначення.

Більше широке визначення промислового ринку дали Р. Норман і Р. Рамірев у 1993 р., включивши до нього широке коло партнерів, крім споживачів; автори визначили його як «сузір'я створення цінності» [11]. Н.В. Попова, А.В. Катаєв, Л.В. Базалієва, О.І. Кононов, Т.А. Муха також дотримуючись даного підходу, відносить до промислових ринків всі ринки, угоди на яких здійснюються між компаніями, внаслідок взаємодії яких формується ланцюжок створення цінності

[12]. Ґрунтуючись на визначенні в широкому сенсі, О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко відносять промислові ринки до ринків B2B (business-to-business), на яких здійснюються угоди між компаніями та організаціями, у тому числі між промисловими компаніями, державними, дослідницькими, некомерційними організаціями, університетами та ін., які є бізнес-споживачами на промисловому ринку [9]. Автор також дотримується даного підходу та досліджує діяльність малих підприємств на промислових B2B-ринках, що створюють матеріальну продукцію або надають промислові послуги, необхідні для здійснення подальшої виробничої діяльності.

Вивченню особливостей промислових ринків та маркетингу на промислових ринках присвячено велику кількість робіт зарубіжних та українських учених. Створена в Європі Міжнародна група з вивчення проблем промислового маркетингу та закупівель IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group) на основі всебічних широкомасштабних досліджень промислових ринків різних країн розробила модель маркетингу, де всі учасники взаємодій, що відбуваються в результаті бізнес-обміну, є рівними партнерами [13].

R. Breman і P.W. Turnbull на основі емпіричних досліджень, проведених IMP, роблять висновок про те, що основна частина укладених контрактів на промислових ринках ґрунтуються на ділових взаєминах, що склалися, взаємній довірі і готовності пристосуватися один до одного [14].

P. Naude та C. Holland стверджують, що саме сталість обміну на промисловому ринку призводить до впорядкування взаємовідносин між компанією-продавцем і компанією-покупцем, що у свою чергу залежить від усього комплексу взаємовідносин, які склалися як у рамках однієї галузі, так і на міжгалузевому рівні [15].

Аналіз досліджень різних вчених дозволив систематизувати особливості промислового ринку та маркетингу на промисловому ринку (табл. 1.1) [12, 16-17].

Таблиця 1.1

Особливості промислового ринку B2B (складено автором)

Характеристика	Особливості промислового ринку	Особливості маркетингу
1. Попит	<p>Вторинний, похідний залежить від попиту кінцевих споживачів.</p> <p>Чутливий до змін у зовнішньому середовищі.</p> <p>Слабоеластичний за ціною, оскільки високі витрати перемикавання.</p> <p>Залежність ціни на товари-субститути.</p> <p>Парність (пов'язаність) попиту.</p> <p>Нестійкість попиту, пов'язана з коливаннями попиту споживчому ринку та науково-технічним прогресом.</p> <p>Формується за ключовими споживачами.</p>	<p>Необхідний аналіз чинників, які впливають всіх учасників виробничої ланцюга: від компанії-виробника до кінцевого споживача.</p> <p>Необхідні акценти цінність товару для промислового споживача, його якість, особливі характеристики, рівень обслуговування.</p> <p>Важливість аналізу ціни товару-субститути.</p> <p>Включення в асортимент комплектуючих окремих елементів, що доповнюють основний товар, комплексність продажів.</p> <p>Диверсифікованість асортименту, оновлення технологічної бази.</p> <p>Сегментування з урахуванням прибутковості ключових споживачів.</p>
2. Споживачі	<p>Обмежена кількість та високий рівень компетенції споживачів.</p> <p>Рішення купівлі приймаються закупівельним центром.</p> <p>Рішення про покупку приймається на основі технічних вимог та особливостей виробництва.</p> <p>Ключові споживачі мають велику ринкову владу.</p> <p>Споживачі значно відрізняються один від одного.</p> <p>Можливість географічної концентрації підприємств-споживачів.</p> <p>Великі обсяги закупівель.</p>	<p>Розробка персональних пропозицій ключовим споживачам.</p> <p>Високі вимоги до професіоналізму фахівців із продажу.</p> <p>Необхідність постійних особистих контактів з особами, які приймають рішення щодо закупівлі.</p> <p>Володіння інформацією про особливості виробництва споживачів.</p> <p>Значна роль прямих каналів та особистих продажів.</p> <p>Акцент на взаємовідносини та взаємодію.</p> <p>Врахування чинників ризику при виборі та зміні партнерів у ланцюжку створення цінності.</p> <p>Розробка спеціальних пропозицій за ціною, умовами виробництва, доставкою ключовим споживачам</p>
3. Товар	<p>Раціональні оцінки товару домінують над емоційними.</p> <p>Товар входить у подальший виробничий процес підприємства-споживача.</p> <p>Якість товару впливає на отриманий результат подальшого виробництва.</p> <p>Може мати широкий спектр застосування.</p>	<p>Розробка та надання споживачам технічних паспортів продукції.</p> <p>Включення до інструментів просування інформації про особливі технічні характеристики товару.</p> <p>Узгодження інтересів під час адаптації товарних пропозицій, кастомізовані товарні пропозиції.</p> <p>Технічна підтримка та супровід споживачів.</p> <p>Організація сервісної служби.</p>

Виділяючи різні аспекти особливих характеристик маркетингу на промислових ринках, більшість вчених сходяться на думці, що ключовим напрямом маркетингової діяльності промислового підприємства має бути побудова взаємин із споживачами. В.П. Нечаєв, наголошуючи на тому факті, що споживачі добре обізнані про технічні характеристики продукції та висувають високі вимоги до її

якості, говорить про необхідність використання найбільш досконалих способів задоволення потреб промислових покупців [17]. Н.В. Попова характеризує промислових споживачів як і покупців, потребують індивідуального підходу, а й як учасників ринку, визначальних цінність тих товарів чи послуг, що вони хотіли б отримати [18]. О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко виходять з того, що орієнтована на ринок промислова компанія регулярно вивчає джерела альтернативних конкурентних переваг для того, щоб визначити шляхи створення більшої цінності для покупців, і, для досягнення довгострокових результатів змушена створювати і підтримувати довгострокові взаємини із нею [9].

Маркетинг на промисловому ринку в Україні, на думку Павлова К.В., Лялюка А.М., Павлової О.М. є технічними матеріалами для ремонту та обслуговування проданого обладнання, вузької спеціалізації виробництва. У умовах завдання малих промислових підприємств – побачити особливості ринку, запропонувати продукцію, адаптовану до цих особливостей, і зуміти довести покупцям цінність цієї продукції [19]. До категорії суб'єктів малого підприємництва України відносять підприємства, відповідні умовам, встановленим законодавством [20].

Розвиток малого бізнесу, як показує досвід різних країн, позитивно впливає на зростання економіки: розвивається конкурентне середовище, зростає споживчий сектор, створюються нові робочі місця. Галузева структура малого бізнесу в Україні характеризується домінуванням підприємств оптової та роздрібною торгівлі, які становлять 37,3% від загальної кількості суб'єктів малого бізнесу України за видами економічної діяльності; 21,7% представляють підприємства, які здійснюють операції з нерухомим майном, орендою та наданням послуг; 12,1% - будівництво; 8,9% - обробні виробництва; 7,8% - транспорт та зв'язок; 2,4% - сільське господарство, мисливство та лісове господарство, рибальство, рибництво; 1 % – видобуток корисних копалин; 8,8% - інші види діяльності [21-22]. Для реалізації потенціалу розвитку малого підприємництва потрібні зміна його галузевої структури, активізація зростання малих промислових підприємств.

Аналіз середовища українських малих промислових підприємств демонструє дуже багато негативних чинників, які впливають їх діяльність.

Серед негативних чинників, що обмежують зростання виробництва на малих промислових підприємствах, відзначається недостатній попит на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, високий рівень оподаткування, невизначеність економічної ситуації, нестача фінансових коштів, високий відсоток комерційного кредиту, нестача кваліфікованих робітників, зношеність та відсутність обладнання, що конкурує імпорту, відсутність чи недосконалість нормативно-правової бази [23]. Проведення тендерів на розподіл робіт із державних замовлень, а також у будівельній, металургійній, машинобудівній та інших галузях передбачає дотримання великої кількості вимог для акредитації учасників у тендерних угодах, які не завжди здійсненні для малих підприємств.

Велику ринкову силу мають великі постачальники, які не готові адаптуватись до умов роботи з представниками малого промислового бізнесу; вони вимагають великих обсягів постачання, диктують власні умови оплати та терміни постачання, умови зберігання та транспортування. Компанія-виробник у такій ситуації бере на себе всю відповідальність перед споживачем за ті аспекти його діяльності, на які впливає постачальник, і намагається врегулювати всі питання власними силами, приймаючи більшу частину ризиків.

Малі промислові підприємства переважно орієнтовані на регіональні ринки, що обмежує коло суб'єктів ринкової діяльності. У зв'язку із значною залежністю від великих ключових клієнтів вони можуть свідомо йти на зменшення прибутку задля збереження таких споживачів та завантаження виробництва та співробітників. В умовах активного розвитку нових технологій, знань, інновацій намітилася тенденція до скорочення життєвого циклу промислової продукції, що потребує регулярних вкладень у дослідницьку діяльність та вдосконалення технологічних процесів. При обмежених фінансових ресурсах, зношеності та відсутності сучасного обладнання малі підприємства поступаються своїми позиціями у цьому питанні великому промислового бізнесу та конкуруючого імпорту.

І.С. Сидорчук пов'язує проблеми малого бізнесу з відсутністю достатніх маркетингових інструментів [21] і показує, що яскраво виражена особливість

діяльності суб'єктів малого бізнесу потребує значного переосмислення, доповнення та уточнення положень теорії та методології класичного маркетингу, їх адаптації стосовно сфери малого підприємництва.

До внутрішніх особливостей малого промислового бізнесу можна віднести перевагу неформального характеру управління, відсутність стратегічного бачення майбутньої діяльності, обмеженість у ресурсах. В основі прийняття рішень на малих підприємствах нерідко лежать особистісні взаємини та досвід керівників компанії, а функції управління розмиті та часто не закріплені за конкретними відповідальними особами чи окремим підрозділом. Як правило, на малих підприємствах не створюються підрозділи маркетингу, виконання маркетингових функцій перебирає керівник компанії, розподіляючи частину відповідальності інших працівників. Відсутність організаційного центру управління маркетингом, відповідальних вирішення конкретних питань, функціонального розподілу повноважень значно знижує результативність управління.

В результаті постійних контактів, що повторюються, з обмеженою групою ключових бізнес-споживачів малі підприємства на промислових ринках переходять від разових трансакцій до довгострокових взаємовигідних відносин з ними. Це дає можливість спільними зусиллями створювати цінність, яку хотіли б отримати споживачі, та підвищити їхню задоволеність. І.О. Корнєєва, О.М. Кітченко, досліджуючи особливості підприємств малого бізнесу, виділяють активну роль співробітників у встановленні взаємин із споживачами, які можуть «наближати» товар чи послугу до споживача та створювати таким чином додаткову (індивідуальну, унікальну) цінність [24].

Незважаючи на численні публікації, присвячені малому бізнесу, специфіку маркетингу малих промислових підприємств вивчено слабо. Більшість досліджень, пов'язаних з вивченням маркетингової діяльності суб'єктів малого бізнесу, не торкаються особливостей, що диктуються промисловим ринком (І.О. Корнєєва, О.М. Кітченко [24], І.С. Сидорчук [21]). При цьому галузева структура демонструє слабкий рівень розвитку малого промислового бізнесу, що, на нашу думку, пов'язано зі складністю промислового ринку та значними

обмеженнями, створюваними середовищем, та визначає необхідність вивчення та обліку даних чинників при розробці системи управління маркетингом малого промислового підприємства.

Аналізуючи структуру малого промислового бізнесу, Т.В. Куваєва виділяє в ній компанії-«сателіти», що повністю залежать від замовлень корпорацій, що їх породили, працюють за їх специфікаціями і цінами, і незалежних учасників промислового ринку. «Сателіти» не є учасниками ринку в частині продукції, створеної на замовлення головних підприємств і, отже, не потребують маркетингу. При цьому досвід існування незалежних малих підприємств на промисловому ринку, на думку автора, не дає достатньої кількості позитивних прикладів успішної маркетингової діяльності. Неодмінною умовою зміни цієї тенденції дослідник вважає реалізацію маркетингової діяльності, спрямованої створення та утримання споживача [25].

І.С. Сидорчук класифікує суб'єкти малого бізнесу на основі перспектив розширення їхньої діяльності та виділяє компанії-«сателіти», які безпосередньо залежать від відносин з більшим підприємством-партнером; «локальні», що працюють в умовах і специфіці «локального» ринку, та підприємства «вільного розвитку», не обмежені вищезазначеними умовами і готові розвиватися з метою розширення масштабів їхньої діяльності. Для кожної з цих груп компаній автор визначає класичний маркетинговий інструментарій [21].

Приймаючи позицію даних авторів, ми розглядатимемо у роботі малі промислові підприємства, які є самостійними учасниками ринку, які потребують маркетингу.

В умовах падіння попиту та зростаючої конкуренції успішність малого промислового бізнесу значною мірою визначається його здатністю ефективно взаємодіяти зі споживачами. Особливої актуальності набуває застосування концепції маркетингу взаємовідносин, основна ідея якої у тому, що довгострокові взаємини із споживачами є одне із ключових ресурсів, які дають прибуток у довгостроковій перспективі. Аналіз представлених автором чинників доводить

практичну значимість маркетингу взаємовідносин малих промислових підприємств (рис. 1.1).

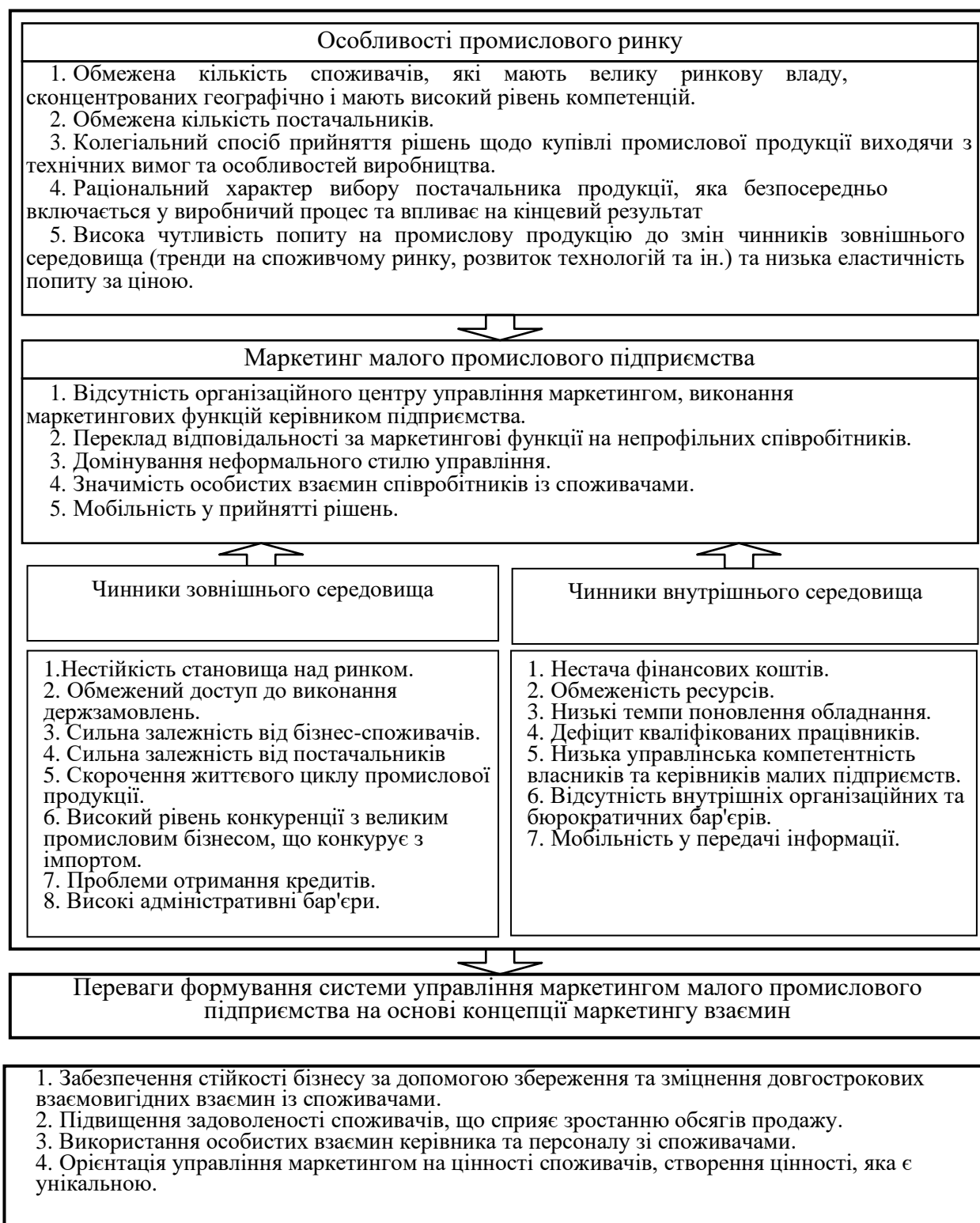


Рис. 1.1. Переваги формування системи управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин

(складено автором)

Щоб подолати обмеження, створювані середовищем, пропонується формувати систему управління маркетингом малого промислового підприємства з урахуванням концепції маркетингу взаємовідносин. Як ключові чинники при формуванні системи управління маркетингом на основі концепції маркетингу взаємовідносин автор виділяє цінності бізнес-споживачів і задоволеність споживачів цінностей, що надаються, сприяють довгостроковості взаємовідносин і підвищенню взаємної вигоди.

О.В. Зозульов, Т.О. Царьова, Ю.О. Гавриш за допомогою методів машинного навчання обґрунтували цінність маркетингової діяльності та показали, що «фінансово успішні компанії краще «вбудовані» в систему ринкової взаємодії завдяки пріоритетному використанню відносних маркетингових практик, більше гнучко реагують зміни на ринку» [5]. Під терміном «маркетингові практики» найчастіше мається на увазі сукупна та системна діяльність, яка ведеться у відділах маркетингу та за їх межами, спрямована на реагування на зміни ринку та найбільш повне задоволення потреб покупців [19].

Таким чином, особливості маркетингової діяльності малих промислових підприємств найбільше корелюють з характеристиками моделі маркетингу взаємин - інтерактивного маркетингу, вважаємо за доцільне формувати систему управління маркетингом малого промислового підприємства з урахуванням концепції маркетингу взаємовідносин, найбільшою мірою орієнтованої підвищення задоволеності споживачів. Важлива роль особистих взаємин, переважання неформального стилю управління, включення в маркетингову діяльність усіх співробітників промислової компанії малого бізнесу відповідають таким критеріям моделі, як міжособистісні контакти, побудовані на довірі та кооперації; розвиваються як формальні, і неформальні комунікації між окремими співробітниками підприємства міста і бізнес споживача; залучення співробітників різних рівнів та функцій у постійну взаємодію з адресним клієнтом.

Системна реалізація інтерактивного маркетингу взаємин надає, на думку автора, можливість малим промисловим підприємствам підвищити стійкість бізнесу та фінансових результатів у складних умовах середовища.

В результаті проведеного аналізу особливостей промислового ринку B2B, маркетингу малих промислових підприємств, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на їх діяльність, аналізу результатів міжнародного дослідження можна зробити висновок, що для малого промислового підприємства на промисловому B2B-ринку доцільно формувати систему управління маркетингом основу концепції маркетингу взаємовідносин, найбільшою мірою орієнтованої на підвищення задоволеності споживачів [16-17, 19].

Ми розуміємо *управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин* як систему аналізу промислового ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування, реалізації та оцінки результативності маркетингових дій, спрямованих на створення цінностей із ключовими бізнес-споживачами та спільне отримання вигоди у процесі взаємодії для досягнення стратегічних цілей малого підприємства.

Доцільність управління маркетингом на основі концепції маркетингу взаємовідносин визначає необхідність уточнення поняття та змісту маркетингу взаємовідносин стосовно промислових підприємств малого бізнесу.

1.2. Зміст концепції та комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств

Розвиток концепції маркетингу взаємовідносин можна простежити з прикладу еволюції різних підходів до визначення терміну «маркетинг взаємовідносин», у результаті зміщується фокус уваги авторів. Перші визначення маркетингу взаємин ставлять у центр своєї уваги лише споживача. Л. Беррі, який дав визначення маркетингу взаємин у 1983 р., говорить про залучення споживачів, підтримку та розвиток взаємин з ними [26]. Л. Моцеан (1991 р.) виділяє підвищення ролі споживача та необхідність переходу від маніпуляцій споживачем до формування споживчої зацікавленості шляхом комунікації та обміну знаннями [27, с. 142-149]. Ведення інформаційних баз даних споживачів,

що дозволяють реалізовувати індивідуальні маркетингові програми і наголошувати на особливостях просування, бачать основою маркетингу взаємовідносин Дж. Бьекерт (1992 р.) [28], Д. Пеппер та М. Роджерс (1993 р.) [29].

Поступово акценти у визначенні маркетингу взаємовідносин зміщуються на важливість створення споживчої цінності та розвиток взаємовідносин не тільки зі споживачами, а й з усіма партнерами компанії. К. Гренрус, даючи визначення маркетингу взаємовідносин у 1990 р., говорив про встановлення, підтримки та розвитку взаємовідносин як із споживачами, так і з іншими партнерами задля досягнення спільних цілей та отримання прибутку [30]. Вигідність взаємовідносин для обох сторін і отримання користі з взаємовідносин даними сторонами підкреслюють М. Портер (1993) [31] та Е. Гуммесон (1994) [32]. Створення спільної цінності зі споживачем як ключовий елемент маркетингу взаємин, підтримуючи цю думку, А. Парватияр і Дж. М. Шет (2000 р.) включають до учасників спільних дій зі створення цінності як компанію і споживачів, а й посередників [33]. Розширює число учасників взаємодій О.Ф. Оснач (2003 р.), включаючи до числа зацікавлених сторін споживачів, постачальників, дистриб'юторів та інших суб'єктів ринкової взаємодії з метою сталого ведення бізнесу, створення колективної конкурентної переваги, кінцевим результатом якої є побудова унікальних нематеріальних активів компанії - маркетингової ділової мережі [9, с. 136].

М. Брюн (2003 р.) представляє маркетинг взаємин як дії, створені задля аналізу, планування, реалізації і контролю заходів, що викликають, стабілізують, підсилюють і відновлюють ділові відносини із зацікавленими сторонами корпорації, переважно споживачами, створення взаємної цінності у процесі цих відносин [35]. У цьому визначенні чітко виділено функції управління маркетингом, що дозволяють проконтролювати та оцінити його результати. D. Finch, N. O'Reilly, C. Hillenbrand, G. Abeza відзначають міждисциплінарний характер маркетингу взаємин, що знаходиться на стику менеджменту, психології та соціології [36], і приходять до висновку, що якість взаємин є складовою поведінкових намірів споживачів [37].

У визначеннях маркетингу взаємовідносин розглянутих авторів простежується еволюція усунення акцентів з підтримки відносин із споживачами та створення баз даних клієнтів для реалізації індивідуальних маркетингових програм до цінностей взаємодії з усіма партнерами компанії. Більшість вчених дотримуються позиції, що маркетинг взаємовідносин орієнтований на досягнення довгострокових відносин, і звертають увагу на важливість спільних дій, виконання обіцянок та узгодженості у процесі створення спільної цінності.

К.В. Павлов, А.М. Лялюк, О.М. Павлова, досліджуючи сутність концепції маркетингу взаємовідносин стосовно промислових ринків, звертають увагу на взаємозалежність та співробітництво виробника та споживача у процесі створення доданої цінності. Аналізуючи види міжфірмових взаємовідносин на промисловому ринку за допомогою методу багаторівневого аналізу, автор приходить до висновку, що на успішність реалізації маркетингової стратегії компанії впливають взаємовідносини як з бізнес-споживачами, так і з іншими учасниками взаємодії: постачальниками, конкурентами, фінансовими інститутами, державними установами та іншими групами, що представляють зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Як основні характеристики даних відносин на промислових ринках виділяється довгострокове співробітництво з метою отримання взаємної вигоди, активність постачальника та споживача, залучення до створення цінності [19, с. 63-84].

Аналіз змісту концепції маркетингу взаємин, специфіки промислового ринку дозволив автору виділити особливості маркетингу взаємин для малих промислових підприємств (рис. 1.2).

Розуміння особливостей маркетингу взаємовідносин на промислових ринках для підприємств бізнесу значимо для практичного використання маркетингових інструментів та методів у процесі управління маркетингом з метою отримання конкурентних переваг на промисловому ринку та завоювання споживача. Для малого промислового підприємства в силу обмеженості ресурсів та високого рівня залежності від бізнес-споживачів найважливішим аспектом є

утримання ключових споживачів та підвищення їхньої прибутковості в результаті взаємодії.

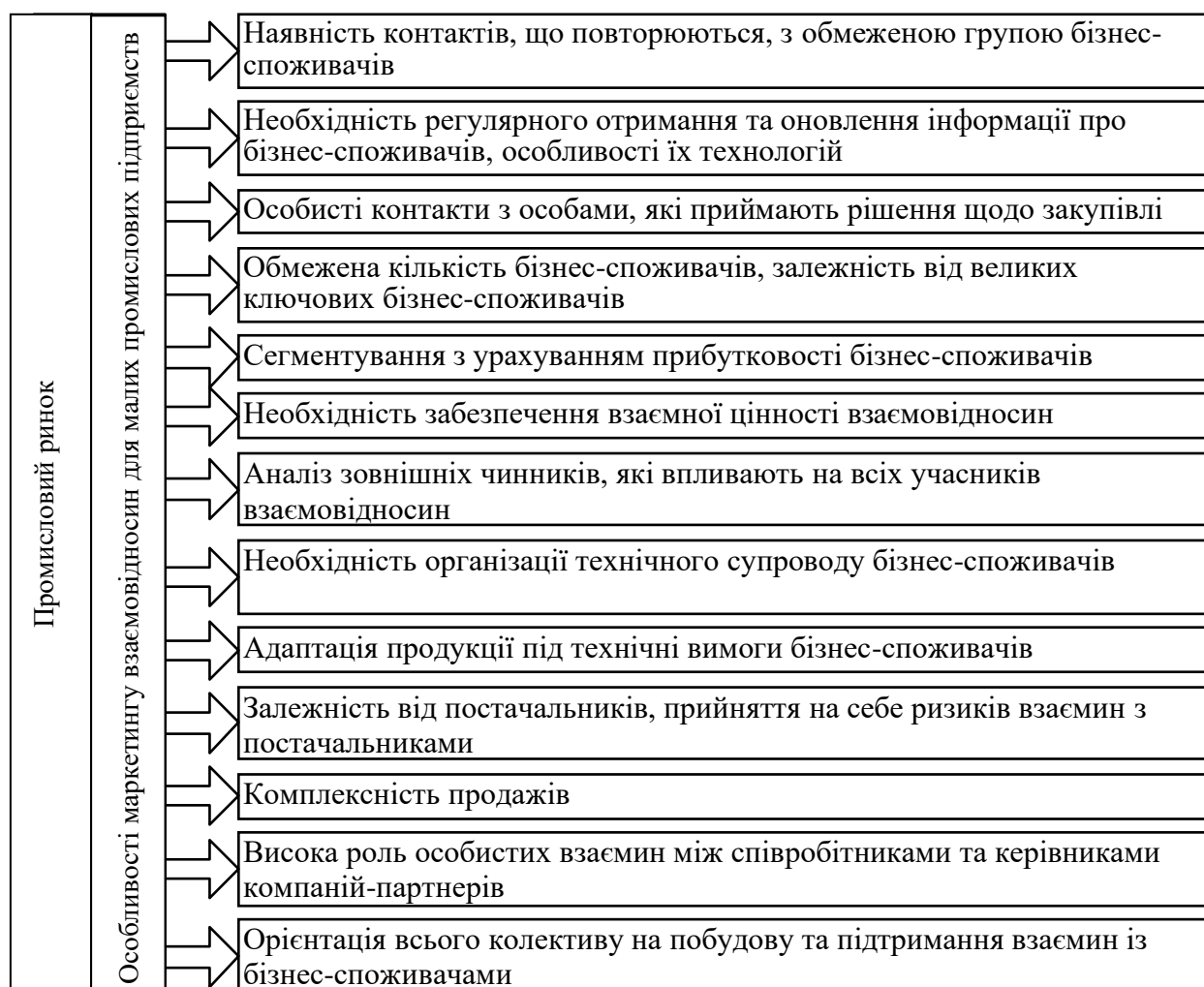


Рис. 1.2. Особливості маркетингу взаємин для малих промислових підприємств (складено автором)

Серед великої кількості визначень маркетингу взаємовідносин найбільш відповідним специфіці малих промислових підприємств є визначення А.Г. Загороднього, який виводить на перше місце цінності споживача, робить акценти на безперервності процесу визначення та створення нових цінностей спільно зі споживачами, а потім отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [38]. Одночасно з такого підходу впливає важливість результату (вигоди) взаємодії кожної сторони: для бізнес-споживачів це цінності, які їм надає компанія, а компанії – результативність маркетингу взаємовідносин.

Цінність на промисловому ринку більшість дослідників розглядають як багатовимірне поняття, що представляє сукупність різних параметрів, що беруть

участь у створенні додаткових вигод від взаємин. Процес створення споживчої цінності був описаний М. Портером в 1985 р. як ланцюжок створення цінності, в яку включені всі підрозділи компанії, що дозволяє визначати пріоритети споживачів та регулювати власну діяльність згідно з цими пріоритетами [31]. І.С. Сидорчук, наголошуючи на важливості поняття «цінність» як категорії маркетингу, визначає її як ідеальну модель отримання задоволеності споживачем, соціальною групою, компанією чи суспільством від результату обміну товарів та послуг, особливу роль при цьому відіграють їх базові життєві орієнтири та мотиваційні установки [21].

К.В. Павлов, А.М. Лялюк, О.М. Павлова визначають цінність як основний об'єкт обміну, оцінку покупцем результату роботи з продавцем. Через війну рівень цінності на промисловому ринку формується як за характеристиками товару, так і за процесом передачі товару споживачеві; покупець оцінює цінності всього процесу взаємодії із постачальником; наявність технічно розвинутого продукту перестав бути єдиним і пріоритетним стимулом до купівлі, важливий комплекс цінностей, створюваних результаті взаємовідносин [19]. Д. Вілсон і С. Джантранія виділяють як елементи створення цінності три аспекти: стратегічну цінність, поведінкову та економічну.

До стратегічної цінності відносять підвищення компетенцій, раціональний розподіл ресурсів, завоювання конкурентних переваг у результаті вибудовування успішних взаємин із партнерами. Поведінкова, або психологічна, цінність полягає у формуванні довіри партнерів один до одного, прихильності до взаємовідносин, що пов'язано з певною залежністю компаній один від одного. Економічну цінність визначають вигоди, одержувані компаніями у процесі взаємодії: доступом до ресурсів, технологіям, інформації, організація технічного обслуговування, вдосконалення виробництва [39].

В. Улага та А. Еггерт у моделі цінностей взаємовідносин розглядають структуру вигод від взаємовідносин: відповідність якості продукту вимогам споживача, сервісна підтримка та вигоди від використання ноу-хау постачальника, успішна соціальна взаємодія між співробітниками, скорочення часу виведення

продукту на ринок, ефективні комунікації, витрати на встановлення та підтримання взаємовідносин (ціна та витрати на координацію взаємодії) [40].

С.М. Ілляшенко, аналізуючи структуру цінності, запропоновану Дж. М. Шетом, Б. Невманом і Б. Гроссом [48], описує п'ять складових цінності товарної пропозиції для промислових споживачів, говорячи про те, що деякі з них лише частково піддаються кількісній оцінці: а) функціональна: утилітарні (фізичні) функції, які виконуються при використанні закуплених товарів; б) соціальна: взаємодія із різними соціальними групами; в) емоційна: задоволення у процесі взаємодії зі споживачем; г) пізнавальна: застосування та отримання нових технологій, інноваційних товарів, нових знань; д) ситуаційна: оцінка ситуації у процесі прийняття рішення про закупівлю та її здійснення [49].

Аналіз досліджень цінності взаємин на промисловому ринку дозволив автору сформулювати наступну типологію цінностей взаємин для споживача на промисловому ринку, на задоволенні яких необхідно зосередитись малому промисловому підприємству.

1. Економічні цінності: зниження витрат споживачів як наслідок організації бізнес-процесів з урахуванням особливостей технології споживачів, їх купівельної активності, скорочення часу вирішення різних питань.

2. Технологічні цінності: оптимізація технологічних процесів споживачів як результат інжинірингової підтримки, дотримання термінів та обсягів виконання замовлень; інновації у технологічних процесах споживачів як результат використання нових технологій та індивідуалізації товарних пропозицій.

3. Соціальні цінності: формування довіри між компанією та споживачами як результат виконання взаємних зобов'язань, доступності інформації та інформаційного супроводу взаємодії.

4. Стратегічні цінності: створення конкурентних переваг споживачів, досягнення їхньої стратегічної мети.

Для промислових підприємств малого бізнесу актуальним є питання вибору оптимального набору маркетингових заходів, що дозволяє за мінімальних витрат охопити всі можливі напрями створення соціальних, економічних та

технологічних цінностей споживачів з метою підвищення задоволеності споживачів та досягнення стратегічних цілей компанії. Ключовими елементами підвищення результативності маркетингу взаємин, на думку автора, є орієнтація комплексу маркетингу на персоналізацію взаємин із споживачами, облік взаємних цінностей, створюваних у результаті взаємодії, та внесок усіх елементів комплексу маркетингу у досягнення поставлених цілей підприємства.

Традиційна модель комплексу маркетингу 4P, на думку багатьох авторів, не містить елементів, які мають на увазі взаємодію компанії та споживача. Основним протиріччям в традиційних маркетингових моделях стає незадоволеність споживача маркетинговою діяльністю підприємств [43]. Ф. Котлер визначає 4P маркетингу як сукупність чинників маркетингу, які контролює та використовує компанія, бажаючи викликати певну реакцію з боку споживача [8]. К. Гренрус свідчить, що споживач пасивний у цій моделі, активна роль належить компанії, постачальнику продукції [44, с. 31]. Надалі було розроблено кілька моделей, орієнтованих на споживача, які акцентують увагу на його ролі в успіху маркетингової діяльності компанії.

Р. Ф. Лаутерборн, розвиваючи та модифікуючи класичну модель 4P, зорієнтував маркетингові елементи насамперед на споживача та представив товар як споживчу цінність (customerneedsandwants), ціни – як споживчі витрати (costtothecustomer), місце як зручність придбання товару споживачем (convenience), просування – як інформаційний обмін, комунікації, діалог зі споживачем (communication) [45]. Маркетинговою метою реалізації моделі 4C є задоволення індивідуальних потреб та завоювання лояльності клієнтів як результату їхньої задоволеності взаємодією з компанією. У цілому нині дана модель орієнтована ринку індивідуальних споживачів і потребує додаткової адаптації для промислового ринку.

А. В. Бабенкова пропонує модель 6C-6P, розроблену на основі моделей 4P та 4C для промислових ринків високотехнологічної продукції. Автор даної моделі ставить у відповідність ринковим характеристикам споживача характеристики постачальника і до класичних чотирьох інструментів моделей 4P і 4C додає

контактуючих співробітників компанії-споживача, що взаємодіють з контактними співробітниками компанії-постачальника, та емоційну задоволеність споживача, яка досягається не тільки рівнем обслуговування, але й додатковими можливостями та сервісом, які надає постачальник [46]. Дана модель дозволяє оцінити характер взаємовідносин між споживачем та постачальником і передбачає зацікавленість постачальника у довгостроковій співпраці зі споживачем, його готовність йти на розробку спільних дій та програм.

Я. Гордон, розвиваючи комплекс 4C, розширює його до 11C, запроваджуючи такі елементи, як customer – покупець; categories – категорії; capabilities – можливості; витрати; cost, profitability and value – прибутковість та цінність; control of the contact to cash process – контроль коштів, які у компанію від покупців; collaboration and integration – співпраця та інтеграція з покупцями; customization – індивідуалізація виробництва; communications – комунікації з покупцями; interaction and positioning – інтерактивна взаємодія з покупцями та позиціонування; customer measurement – оцінка прибутковості покупців; customer care – турбота про покупця; chain of relationships – ланцюжок взаємовідносин [47]. Даний набір інструментів більшою мірою орієнтований на споживача, але досить складний у розробці конкретних маркетингових заходів та кількісної оцінки результатів.

Модель 4R об'єднує в собі 11 перерахованих вище інструментів, запропонованих Я. Гордоном, і передбачає персоналізацію маркетингу і спрямованість інструментів на створення та розвиток взаємовідносин зі споживачем. Автор одного з варіантів моделі Д. Шульц розглядає чотири елементи маркетингу: релевантність (relevance) між підприємством та споживачем, яка потребує чіткої відповідності продукції компанії вимогам споживачів; реакцію (respond) на швидкі зміни ринку; відносини (relation) з клієнтами та виконання обіцянок; винагорода (reward) від споживача за отриману цінність, бажання співпрацювати надалі [48]. Подібну модель запропонував американський вчений Е. Еттенберг, який як елементи маркетингу представив створення унікальних відносин (relationship) між підприємством та його

споживачами, що включають сервіс та досвід взаємодії; економію (retrenchment) як зручність споживання, використання нових технологій для організації взаємодії зі споживачем, що дозволяють скоротити будь-які витрати (тимчасові, фінансові, людські, інформаційні та ін.) у процесі продажу; відповідність (relevance) як актуальність продукції чи послуг компанії для споживачів, технологічна відповідність бізнесу клієнта, перетворення компанії на джерело ідей та технологічних можливостей для клієнта, можливість комплексного продажу; винагорода (reward) споживачів за ведення бізнесу з компанією, що включає ставлення до бренду та час, які витрачають клієнти на взаємодію з компанією та її продуктом. Кожна із чотирьох R пов'язана з двома основними компетенціями – фундаментальними навичками, що дозволяють підвищити успішність бізнесу. Дані чотири інструменти та вісім компетенцій, пов'язаних з ними, є елементами, за допомогою яких маркетинг може підвищити цінність взаємовідносин з партнерами [49].

Ф. Котлер і К.Л. Келлер визначають компетенції компанії як комбінацію матеріальних (фінансових, технічних), нематеріальних (маркетингових, інформаційних) та людських ресурсів, які дозволяють компанії досягати ринкового успіху або надавати споживачам фундаментальні вигоди [50]. Отже, орієнтуючись дане розуміння, компетенції у комплексі маркетингу взаємовідносин можна з'ясувати, як можливості організації виявляти й задовольняти цінності споживачів, що дозволяє зберегти довгострокові взаємовигідні відносини із нею.

О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко пропонують розглядати процес розвитку споживчої цінності компанією-продавцем як процес розвитку його компетенцій, який сприяє підвищенню задоволеності споживачів. На промисловому ринку даний автор виділяє п'ять типів компетенцій, найважливіших для споживачів:

–продуктова – ступінь адаптації товару з метою вирішити проблеми споживача, куди також входить і ціна товару;

–сервісна - здатність компанії надати послуги сервісу споживачеві, де особливу важливість мають якість та ефективність стандартів обслуговування, пов'язані з кваліфікацією персоналу;

–логістична - здатність адаптуватися до вимог споживачів до послуг логістики;

–здатність до взаємодії як уміння побудувати тісні взаємодії в умовах, що диктуються чинниками ринку: його структурою, складністю, інноваційністю, стандартністю продукту, специфікою угод;

–використання бренд-технологій – сила бренду виробника як додаткова цінність споживача продукції, що створює довіру з його боку [168].

Рівень розвитку та дисперсія маркетингових компетенцій за підрозділами компанії є, на думку О.Ф. Оснача, В.П. Пилипчука, Л.П. Коваленко, одними з ключових категорій, що визначають ступінь інтеграції маркетингу в систему управління компанією [9].

Поділяючи даний підхід, пропонуємо враховувати маркетингові компетенції розробки елементів комплексу маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства, що дозволить інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему управління умовах, диктованих ринком.

Досліджуючи теорію та методологію реалізації моделей комплексу маркетингу з урахуванням контексту реалій українського ринку, Є.В. Писарева робить висновок про необхідність «вдосконалення стратегії та тактики ведення бізнесу вітчизняним компаніям» та адаптації маркетингових елементів до реалій ринку [1].

Продовжуючи дослідження у сфері вдосконалення управління маркетингом, даний автор формулює чотири принципи маркетинг-менеджменту, які дозволяють інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему управління підприємством, націлену потреби споживачів.

До цих принципів відносяться: принцип, що реалізується в послідовній тріаді «пов'язувати – інтегрувати – оптимізувати», що передбачає взаємозв'язок та інтеграцію людей, процесів та технологій з метою підвищення ефективності

управління; принцип створення маркетингової екосистеми, що забезпечує основу для взаємодії всіх стейкхолдерів, партнерів та клієнтів компанії; «принцип виховання та утримання споживача за рахунок безперервного справжнього діалогу та залучення у взаємодію з брендом та компанією; принцип прагнення купівельним інсайтам та формування капіталу маркетингових знань [1].

Підтримуючи даний підхід, вважаємо, що формування системи управління маркетингом на основі моделі комплексу маркетингу 4R дозволить малому промисловому підприємству сформувати капітал маркетингових знань, який включається до системи забезпечення інформацією прийняття всіх управлінських рішень; залучити бізнес-споживачів у взаємодію та діалог, пов'язаний з пошуком можливостей підвищення задоволеності цінностями, що надаються, що сприятиме їх утриманню; досягти споживчого інсайту – розкриття переваг, цінностей клієнтів; направити діяльність всіх співробітників, а також процеси та технології на задоволення цінностей бізнес-споживачів, інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему управління підприємством.

Модель 4R передбачає детальне вивчення цінностей споживачів та розробки для них покращеної споживчої вартості. Завдання підприємства – підтримання тісної релевантності між підприємством і клієнтами, створення вигідних відносин із ключовими споживачами, перетворення процесу збуту товарів на виконання обіцянок, даних споживачам, і, як наслідок, створення постійної групи споживачів, що є довгостроковим ресурсом прибутку компанії. Модель 4R Е. Еттенберга найкраще співвідноситься зі специфікою маркетингу взаємин на промисловому ринку і може бути інтегрована в бізнес-процеси компанії, що забезпечують досягнення її стратегічних цілей [49].

У розвиток ідей Е. Еттенберга уточнено зміст елементів комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно малого промислового підприємства. Зміст моделі відкориговане з урахуванням цінностей бізнес-споживачів, уточнено сутність елементів 4R по кожній із двох складових їх компетенцій, сформульовано індикатори задоволеності бізнес-споживачів за елементами 4R (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R стосовно малих промислових підприємств (розроблено автором)

Компетенції, складові елементи моделі 4R	Цінності бізнес-споживачів	Індикатори реалізації елементів 4R
1R - Взаємодія (relationship)		
Сервіс – інжинірингова підтримка, що дозволяє знизити технологічні ризики ключових споживачів промислової продукції	Технологічні цінності: оптимізація технологічних процесів споживачів як результат інжинірингової підтримки	Задоволеність споживачів сервісом
Досвід– взаємодія з ключовими споживачами, спрямоване формування довіри партнерів одне одному, особистих взаємин	Соціальні цінності: формування довіри між компанією та споживачами як результат виконання взаємних зобов'язань	Задоволеність взаємодією з персоналом компанії
Компетенції, складові елементи моделі 4R	Цінності бізнес-споживачів	Індикатори реалізації елементів 4R
2R - Економія (retrenchment)		
Час – економія часу, побудова прямих контактів з ключовими споживачами	Економічні цінності: зниження витрат споживачів як наслідок скорочення часу оформлення заявок, договорів	Задоволеність термінами оформлення заявок, укладання договорів
Зручність – гарантія дотримання обсягів та термінів виконання замовлень	Технологічні цінності: оптимізація технологічних процесів споживачів як результат дотримання термінів та обсягів виконання замовлень	Задоволеність термінами виконання замовлень
3R - Релевантність (relevance)		
Експертиза – відповідність продукції виробника галузевим стандартам та технології ключових споживачів	Економічні цінності: зниження витрат бізнес-споживачів як наслідок організації процесів компанії з урахуванням особливостей технології споживача	Відповідність технічних характеристик продукції технології бізнес-споживачів
Товар – індивідуалізація товарних пропозицій відповідно до потреб ключових споживачів промислової продукції	Технологічні цінності: інновації в технологічних процесах, використання нових технологій, індивідуальний підхід до споживачів	Задоволеність з урахуванням індивідуальних вимог споживачів до продукції
4R – Винагорода (reward)		
Витрати – розробка гнучких умов оплати, спеціальних цін для ключових споживачів	Економічні цінності: зниження витрат бізнес-споживачів за рахунок знижок та спеціальних цін	Задоволеність умовами оплати за промислові товари та послуги
Зріст – зростання поінформованості ключових споживачів	Соціальні цінності: доступність інформації та інформаційний супровід взаємодії	Задоволеність інформаційним супроводом споживачів

Стратегічні цінності споживачів підвищення їх конкурентоспроможності досягаються внаслідок реалізації всіх елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R.

Автором уточнено зміст компетенцій щодо кожного елементу маркетингового комплексу виходячи з економічних, соціальних та технологічних цінностей бізнес-споживачів, що дозволило чітко ідентифікувати задоволеність бізнес-споживачів сервісом, взаємодією з персоналом компанії, термінами оформлення заявок, укладання договорів, виконання замовлень, відповідністю технічних характеристик продукції технології споживачів, врахуванням індивідуальних вимог споживачів до продукції, умовами оплати за промислові товари та послуги, інформаційним супроводом споживачів.

Елементи комплексу маркетингу 4R реалізуються у процесі управління взаємовідносинами зі споживачами і спрямовані на створення та підтримання унікальних цінностей, що дозволяють досягати маркетингових цілей, які у свою чергу формують цілі підприємства з бізнес-перспектив, у результаті підвищується ефективність роботи всієї організації.

Таким чином, уточнення комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно промислових підприємств малого бізнесу визначає необхідність включення його до системи управління маркетингом з метою її орієнтації на задоволення цінностей бізнес-споживачів, підвищення їх рівня задоволеності, формування, підтримання та розвиток довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими бізнес-потребами, що безпосередньо впливає рівень інтеграції маркетингу до системи управління компанією, результативність маркетингової діяльності малого промислового підприємства міста і досягнення його стратегічних цілей.

1.3. Управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємин

Більшість авторів виділяють такі етапи у процесі управління маркетингом: маркетингові дослідження ринку, аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього

середовища організації, визначення цілей, сегментування та відбір цільових ринків, планування маркетингової діяльності, розробка комплексу маркетингу, організація та контроль маркетингових заходів [6; 22; 89; 230]. Маркетинг як область управління включає всі управлінські функції і повинен інтегруватися в загальну систему управління підприємством. Дана інтеграція, як наголошують у своїх дослідженнях О.В. Кузьменко та Є.В. Писарева, ставить завдання моделювання маркетингової діяльності, що передбачає розробку механізму реалізації стратегії та маркетингових інструментів, та чіткого визначення ролі маркетингу в компанії [51, с. 142].

Системний підхід до управління маркетингом розкриває маркетингову діяльність як відкриту складну систему, що складається з взаємозалежних та взаємозалежних елементів, орієнтованих ринку і середовища і вкладених у досягнення стратегічних цілей організації.

Розглядаючи процес управління маркетингом як систему, автори виділяють у ній різні допоміжні підсистеми, пов'язані між собою і впливають на поведінку системи загалом. Ф. Котлер називає чотири допоміжні системи управління маркетингом: систему маркетингової інформації; планування маркетингу; організації служби маркетингу та маркетингового контролю [50]. Куваєва Т.В. включає в систему управління маркетингом промислового підприємства суб'єкти управління, принципи, методи та функції управління, потоки маркетингової інформації та методи здійснення функцій управління, визначаючи як перевагу можливість упорядкованого, а отже, і більш ефективного використання маркетингового інструментарію [25]. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик підкреслюють, що з позиції системного підходу маркетинг координує всі види діяльності підприємства, пов'язані зі споживачем, і дозволяє перерозподілити ресурси відповідно до зміни їх потреб [52].

П. Дойль на перше місце виводить підсистему інформації, говорячи про те, що управління маркетингом з позиції системного підходу забезпечує зв'язок між споживачами та підприємством, його підрозділами, а також різними функціональними областями у процесі обміну інформацією [4]. Р. Акофф,

виділяючи як функції управління маркетингом ідентифікацію небезпек та можливостей, а також функцію прийняття рішень, наголошує, що кожна з них потребує постійного забезпечення інформацією [53].

Н.В. Блага пропонує концептуальну модель управління маркетингом у малому бізнесі як складову загальної системи управління, метою якої є узгодження внутрішніх можливостей компанії з реаліями зовнішнього середовища, та представляє її у вигляді системи функціонально залежних елементів класичного комплексу маркетингу: товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики [54]. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. включають в модель управління маркетингом такі етапи: розробку місії та системи цілей, вибір маркетингової стратегії, маркетингове планування, організацію маркетингової діяльності, мотивацію співробітників та контроль, оцінку результативності маркетингу, що є заключним етапом і що дозволяє на основі оцінки вироблених стандартів проводити коригування управлінських рішень [55].

У побудові системи управління маркетингом ми спираємося на цю модель, оскільки наявність блоку оцінки результатів маркетингу відповідає визначенню маркетингу взаємовідносин щодо необхідності отримання вигод обома сторонами взаємодії. Можна зробити висновок, що підходи до формування системи управління маркетингом загалом носять універсальний характер і є сукупністю взаємозалежних і взаємозалежних підсистем, взаємодіючих між собою і середовищем і, що у процесі реалізації управлінські рішення щодо досягнення встановлених цілей маркетингу і стратегічних цілей підприємства. У цьому все дослідники виділяють значної ролі інформації у системі управління маркетингом.

При формуванні системи управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин нами виділені наступні ключові принципи:

- системоутворюючим чинником є цінності споживачів;

- зовнішнє та внутрішнє середовище включаються до системи управління маркетингом як елемент, що впливає на прийняття та реалізацію управлінських рішень;
- роль інформації полягає у забезпеченні обґрунтованості рішень на кожному етапі управління маркетингом малого промислового підприємства;
- необхідна оцінка результативності управління маркетингом як з погляду споживача (задоволеність цінностями, отриманими в результаті взаємодії з компанією), так і з точки зору компанії (досягнення маркетингових та стратегічних цілей підприємства).

Управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин автор розуміє як систему аналізу ринкових можливостей, зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, планування, реалізації та оцінки маркетингової діяльності, спрямовану на визначення та створення нових цінностей з бізнес-споживачами та спільне отримання вигод у процесі взаємодії, досягнення стратегічних цілей компанії.

Наведено концептуальну модель управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин, побудовану на основі методології SOSTAC, що включає аналіз ринкової ситуації, сегментування споживачів, постановку маркетингових цілей, визначення портфеля стратегій управління взаємовідносинами зі споживачами, розробку та реалізацію комплексу маркетингу взаємовідносин з маркетингових цілей (рис. 1.3). Маркетингова модель SOSTAC була створена у 1990-х роках П.Р. Смітом і пізніше включена в його книгу, опубліковану в 2004 р. SOSTAC – це аббревіатура, що означає шість основних аспектів маркетингу, а саме: S – ситуація (situation), O – цілі (objectives), S – стратегії (strategies), T – тактика (tactics), A – реалізація (action), C – контроль (control) [56]. З погляду автора модель SOSTAC є універсальним сучасним підходом до формування системи управління маркетингом.

У процесі управління маркетингом малого промислового підприємства виділено дві підсистеми:

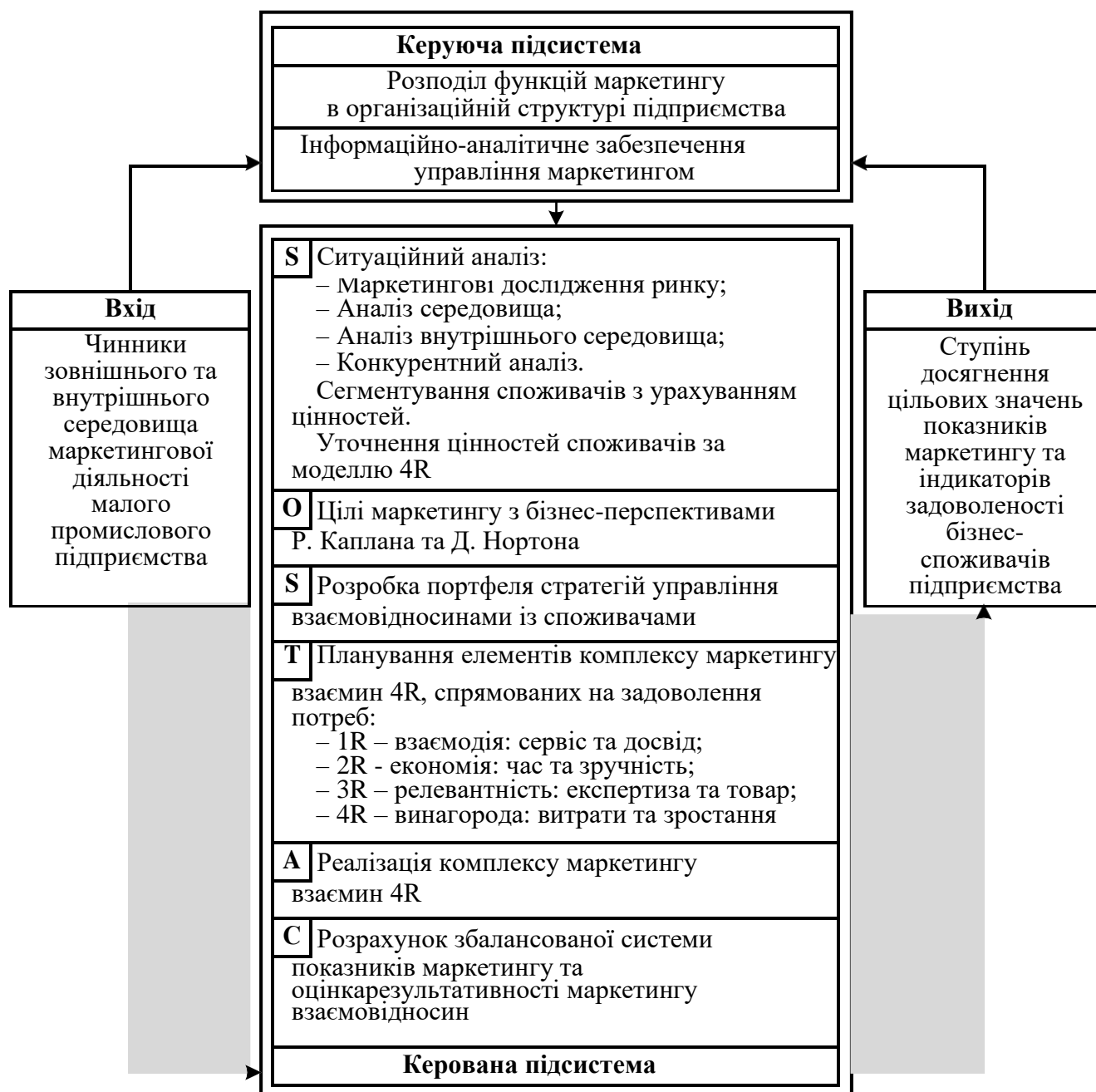


Рис. 1.3. Концептуальна модель управління маркетингом малого промислового підприємства на ринку B2B (розроблено автором)

1. Керуюча підсистема включає підрозділи та співробітників малого промислового підприємства, що виконують маркетингові функції та інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетингом, що забезпечує обґрунтоване ухвалення управлінських рішень. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища формують умови, які необхідно враховувати в процесі

управління маркетингом та прийняття управлінських рішень, та впливають як на керуючу підсистему, так і на керовану.

2. Керована підсистема є процесом аналізу ситуації, сегментування споживачів, визначення цінностей споживачів, розробки цілей маркетингу, портфеля стратегій управління взаємовідносинами із споживачами, планування і реалізація інструментів комплексу маркетингу взаємовідносин, оцінки результативності управління маркетингом. Цінності споживачів як системотворчий чинник управління маркетингом є критерієм розробки цілей маркетингу взаємовідносин, вибору портфеля стратегій управління взаємовідносинами та елементів комплексу маркетингу.

Розробку цілей маркетингу пропонується проводити на основі збалансованої системи показників (ЗСП) Р. Каплана та Д. Нортон (Balanced Scorecard), яка є комплексом чотирьох бізнес-перспектив організації: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, в рамках яких чітко сформульовані цілі та відповідні їм показники [57, с. 13]. ЗСП є не просто системою вимірювання результатів, а системою управління компанією, яка дозволяє у вимірюваних одиницях сформулювати плани на майбутнє, втілити їх у реальні дії, забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми чинниками, перетворює стратегічні плани на конкретні дії компанії. Основним принципом ЗСП є інформаційна доступність всім співробітників компанії. Розраховані показники є результатом обробки та аналізу інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, зібраної в результаті маркетингових досліджень. Збалансована система показників, зберігаючи фінансову складову як основний параметр управлінського та бізнес-процесу, одночасно надає великого значення узагальненому інтегрованому комплексу критеріїв, які пов'язують довгостроковий фінансовий успіх із показниками клієнтської бази, внутрішніх процесів, персоналу та систематичною роботою компанії в цілому [57, с. 25].

Основна мета формування системи управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин – досягнення стратегічних цілей компанії шляхом підвищення результативності

взаємин із ключовими бізнес-споживачами, утримання бізнес-споживачів за рахунок підвищення їхнього рівня задоволеності наданими цінностями. Для досягнення цієї мети необхідно постійно отримувати та аналізувати інформацію про бізнес-споживачів, їх цінності, рівень задоволеності, результати взаємодії. Чим повніше та детальніше представлені дані про споживачів, тим краще мале промислове підприємство зможе узгодити свої та споживчі інтереси у взаємодії, що сприяє утриманню ключових споживачів та стійкості малого підприємства на ринку B2B. З метою розробки збалансованої системи показників маркетингу та показників результативності маркетингу взаємовідносин автором сформовано блок цілепокладання – визначення цілей маркетингу та оцінки їх досягнення (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Постановка цілей маркетингової діяльності малого промислового підприємства (розроблено автором)

Завдання даного блоку – донести до співробітників зміст цілей управління маркетингом, пов'язаних між собою і які впливають досягнення загального стратегічного результату.

Чітка структура дерева цілей дозволяє малим промисловим підприємствам вибрати і зосередити свою увагу на інформації, необхідної для оцінки рівня досягнення поставленої мети, задати кількісні значення показників та тимчасові орієнтири їх досягнення, що актуально в умовах жорсткого контролю витрат на малих промислових підприємствах. Рівень досягнення цілей оцінюється за допомогою системи показників, що розробляється, яка є гнучкою і може коригуватися в залежності від реалізованої стратегії і поставленої стратегічної мети.

Враховуючи принципи наповнення інформацією кожного етапу системи управління маркетингом та забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, необхідно сформуванати систему показників, що дозволяють проводити оцінку досягнення цілей управління маркетингом, що дає інформацію для подальшого їх коригування та розробки комплексу маркетингу взаємин.

Відповідно до принципів формування мінімальної та достатньої кількості показників автором розглянуто збалансовану систему показників маркетингу (ЗСПМ) для малого промислового підприємства, сформована з урахуванням ЗСП (табл. 1.3) [58].

Фінансові показники характеризують ефективність інвестицій у маркетинг та є індикаторами відповідності управління маркетингом загальним корпоративним цілям компанії. Показники по бізнес-перспективі «відносини з клієнтами» є важливими для оцінки результативності маркетингу взаємин за елементами 4R. Показники з бізнес-перспективі «внутрішні бізнес-процеси» дозволяють виявити види діяльності, найважливіші споживача на промислових ринках, які впливають з їхньої рішення подальшому взаємодії з малим промисловим підприємством. Істотний внесок у процес створення цінності для споживача роблять співробітники компанії.

Таблиця 1.3

Збалансована система показників маркетингу малого промислового підприємства (розроблено автором)

Бізнес-перспективи	Цілі з бізнес-перспектив	Цілі маркетингу	Показники маркетингу
Фінанси	Збільшення обсягів продажу	Збільшення частки постійних споживачів обсягом продажів	Частка постійних споживачів у загальному обсязі продажів
	Підвищення прибутку	Підвищення прибутку на одного споживача	Прибутковість споживачів
Відносини з клієнтами	Підвищення тривалості взаємодії із споживачами	Підвищення рівня задоволеності споживачів	Рівень задоволеності споживачів
		Підвищення коефіцієнта утримання	Коефіцієнт утримання
	Підвищення цінності постійних споживачів	Зростання довічної цінності постійних споживачів	Довічна цінність споживача
Внутрішні бізнес-процеси	Орієнтація бізнес-процесів на споживача	Дотримання термінів виконання замовлень	Дотримання термінів замовлень
		Підвищення рівня перехресного продажу	Коефіцієнт перехресного продажу
Навчання та зростання	Розвиток професійних навичок співробітників	Підвищення рівня задоволеності працівників	Рівень задоволеності працівників
		Зростання тривалості взаємодії співробітників із споживачами	Тривалість взаємодії співробітників із споживачами

Для промислових підприємств грамотне управління інтелектуальним потенціалом працівників є вирішальним чинником досягнення успіху маркетингу взаємин [55; 59]. К. Гренрос і В.Р. Георг [60] ще на етапі становлення маркетингу взаємин у 1989 р., дослідивши діяльність великої кількості підприємств, зробили висновок, що з допомогою підходу, схожого з маркетинговим, у якому маркетингові види діяльності застосовуються всередині підприємства, можна як мотивувати до поведінки, орієнтованої на споживача і, що забезпечує високий рівень обслуговування.

Показник задоволеності співробітників виступає чинником, що забезпечує високу ефективність роботи персоналу, тривалість взаємодії співробітників зі споживачами, демонструє рівень розвитку навичок співпраці з клієнтами та може використовуватися для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між рівнем

даних навичок та рівнем задоволеності та прибутковості споживачів, що взаємодіють зі співробітниками малого підприємства [61-62]. Для оцінки результативності маркетингу взаємовідносин автором запропоновані показники, які включають індекси задоволеності цінностями по кожному елементу комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, що дозволяють оцінити рівень досягнення цілей реалізації 4R (табл. 1.4).

Таким чином, переваги запропонованої автором системи управління маркетингом малого промислового підприємства перебувають у наступному.

1. В основу покладено комплекс маркетингу взаємовідносин 4R, планування елементів якого передбачає розробку маркетингових інструментів, що задовольняють цінності споживачів малого промислового підприємства.

Таблиця 1.4

Показники результативності маркетингу взаємин (розроблено автором)

Компетенції, складові елементи моделі 4R	Показники результативності
1R – взаємодія	
Сервіс	Індекс задоволеності сервісом
Досвід	Індекс задоволеності взаємодією з персоналом компанії
2R - економія	
Час	Індекс задоволеності термінами оформлення заявок, укладання договорів
Зручність	Індекс задоволеності термінами виконання замовлень
3R – релевантність	
Експертиза	Індекс відповідності технічних характеристик продукції технології споживачів
Товар	Індекс задоволеності з урахуванням індивідуальних вимог споживачів до продукції
4R – винагорода	
Витрати	Індекс задоволеності умовами оплати
Зріст	Індекс задоволеності інформаційним забезпеченням

2. Регулярно уточнюються сегменти споживачів виходячи з чинниками середовища з урахуванням мікро- та макрокритеріїв сегментування, що дозволяє враховувати у маркетинговій діяльності актуальні зміни попиту та цінностей бізнес-споживачів та визначати маркетингові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами. Формуються портфель стратегій управління

взаємовідносинами із споживачами та комплекс маркетингу взаємовідносин, що враховує як цінності споживачів, так і стратегічні цілі підприємства.

3. Система дозволяє пов'язати між собою стратегічні цілі підприємства, мети маркетингу, координація яких передбачає послідовний перехід від аналізу поточного стану цінностей споживачів до встановлення запланованих результатів.

4. Задаються кількісні значення показників досягнення цілей маркетингової діяльності та тимчасові орієнтири їх досягнення, визначається збалансована система показників маркетингу, показники результативності маркетингу взаємин як рівень досягнення запланованих цілей, інтегральний показник результативності маркетингу взаємин, виявляються причинно-наслідкові зв'язки між ними.

5. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему управління малим промисловим підприємством.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто особливості промислового ринку B2B за наступними категоріями: попит, споживачі, товар. Наведено переваги формування системи управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин. Надано визначення терміну «управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин» (система аналізу промислового ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування, реалізації та оцінки результативності маркетингових дій, спрямованих на створення цінностей із ключовими бізнес-споживачами та спільне отримання вигоди у процесі взаємодії для досягнення стратегічних цілей малого підприємства).

2. В результаті аналізу концепції маркетингу взаємин, специфіки промислового ринку виділено особливості маркетингу взаємин для малих промислових підприємств. Досліджено зміст елементів комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств. Зміст моделі

відкоригований з урахуванням цінностей бізнес-споживачів, уточнено сутність елементів 4R по кожній із двох складових їх компетенцій, сформульовано індикатори задоволеності бізнес-споживачів за елементами 4R.

3. Наведено концептуальну модель управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин, побудовану на основі методології SOSTAC. Задля досягнення стратегічних цілей компанії необхідно постійно отримувати та аналізувати інформацію про бізнес-споживачів, їх цінності, рівень задоволеності, результати взаємодії, що сприяє утриманню ключових споживачів та стійкості малого підприємства на ринку B2B. З метою розробки збалансованої системи показників маркетингу та показників результативності маркетингу взаємовідносин сформовано блок цілепокладання – визначення цілей маркетингу та оцінки їх досягнення. Відповідно до принципів формування мінімальної та достатньої кількості показників розглянуто збалансовану систему показників маркетингу для малого промислового підприємства. Для оцінки результативності маркетингу взаємовідносин запропоновані показники, які включають індекси задоволеності цінностями по кожному елементу комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, що дозволяють оцінити рівень досягнення цілей реалізації 4R.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕТОДИЧНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН

2.1. Методологія формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства

Найбільш повне інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності дозволяє оперативно і своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і мінімізувати витрати на маркетинг, знизити елемент невизначеності та ризику в процесі управління маркетингом малого промислового підприємства [37].

У науковій літературі існує величезна кількість публікацій на тему інформаційного забезпечення маркетингу шляхом формування маркетингових інформаційних систем (МІС). Основні визначення МІС провідних вчених представлені у хронологічному порядку у табл. 2.1 [64-].

Аналізуючи дані визначення МІС, можна дійти висновку, що більшість вчених сходяться у думці, що ключова роль маркетингової інформаційної системи полягає у інформаційно-аналітичному забезпеченні своєчасного і обґрунтованого прийняття маркетингових рішень [46]. Виділяючи переваги МІС, М. V. T. Saaksjarvi та J. M. Talvinen зазначали, що маркетингова інформаційна система стала життєвим елементом ефективного маркетингу, який підтримує процеси маркетингових досліджень, аналізу, планування та управління [63].

Аналіз визначень маркетингової інформаційної системи різних авторів, і навіть значимості інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом дозволив зробити висновок, що роль інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малих промислових підприємств з урахуванням концепції маркетингу взаємовідносин полягає:

Таблиця 2.1

Визначення маркетингової інформаційної системи (систематизовано

автором)

Автор (рік)	Визначення
Д. Ф. Кох, Р. С. Гуд (1967)	Сукупність процедур та методів планового аналізу та подання інформації для прийняття рішень [64, с. 10]
Ф. Котлер (1990)	Постійно діюча система взаємозв'язку людей, обладнання та методичних прийомів, призначених для збору, класифікації, аналізу, оцінки та поширення актуальної, сучасної та точної інформації для використання її розпорядниками сфери маркетингу з метою вдосконалення планування, втілення в життя та контролю за виконанням маркетингових заходів [50, с. 78]
Г.А. Черчілль (2000)	Сукупність процедур та методів, призначених для регулярного, планомірного збору, аналізу та розподілу інформації, що дозволяють підготувати та прийняти маркетингові рішення [66, с. 40]
О. К. Ойнер (2002)	Частина корпоративної інформаційної системи, що забезпечує маркетинговою інформацією всіх користувачів, незалежно від їх положення у функціональній структурі організації, а також включає систему підтримки прийняття рішень, результати прийняття рішень, систему знань та методів прийняття рішень у галузі маркетингу [67, с. 24]
С.М. Ілляшенко, М.Ю. Баскакова (2007)	Формалізований порядок дій для отримання, аналізу, зберігання та розповсюдження на регулярній основі необхідної інформації для осіб, відповідальних за ухвалення рішень у сфері маркетингу [68, с. 19]
Ф. Котлер (2007)	Включає в себе індивідів, обладнання та процедури збору, сортування, аналізу, оцінки та розподілу використовуваної при прийнятті маркетингових рішень своєчасної та достовірної інформації [50, с. 97]
С.В. Мхітарян (2008)	Сукупність персоналу, обладнання та процедур, призначена для збирання, обробки, аналізу та розподілу своєчасної достовірної інформації, необхідної для прийняття маркетингових рішень [69, с. 114]
О.В. Виноградова, Н.І. Дрокіна (2019)	Система (технології, люди, дані) щодо перетворення актуальних даних, отриманих за допомогою компонентів системи, що включають підсистеми маркетингових досліджень, маркетингової розвідки, внутрішньої звітності, на актуальну інформацію, а також поширення такої інформації менеджерам відділу управління маркетингу у встановлений час, відповідно до їх запитами [70, с. 85]
Н.О. Мартинович, В.Г. Горник, Е.Б. Бойченко (2021)	Сукупність (єдиний комплекс) персоналу, обладнання, процедур та методів, призначена для обробки, аналізу та розподілу у встановлений час достовірної інформації, необхідної для підготовки та прийняття маркетингових рішень [65]

– у моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень у процесі управління маркетингом;

– у формуванні можливості досягнення поточної та перспективної результативності маркетингу взаємовідносин;

– у можливості індивідуалізації взаємодії із споживачами;

– в інформаційному домінуванні як конкурентній перевагі під час реалізації стратегії управління взаємовідносинами;

- у можливості сегментування споживачів з метою диференціювання взаємин із даними сегментами залежно від їхнього вкладу в доходи компанії;
- можливості розробити диференційовані стратегії управління взаємовідносинами, обґрунтовані інформацією про особливості сегментів споживачів та взаємовідносин з ними;
- в інтеграції маркетингової інформації в корпоративну інформаційну систему з метою забезпечення доступу до неї всіх фахівців, менеджерів, які працюють у компанії, та можливості використання її при прийнятті управлінських рішень;
- у можливості оцінити внесок маркетингу взаємин у досягнення стратегічної мети організації.

Враховуючи особливості маркетингу взаємовідносин для підприємств малого промислового бізнесу, можна зробити висновок, що для ефективної взаємодії всіх підрозділів таких підприємств у системі управління маркетингом необхідно забезпечити багатоцільове використання маркетингової інформації шляхом її інтеграції у всі функції управління, забезпечити своєчасний доступ до неї всім фахівцям, менеджерам, які працюють в організації. Висока мобільність передачі на малих промислових підприємствах і орієнтація всього колективу підтримки взаємовідносин з бізнес-споживачами дозволяє за інтеграції маркетингової інформації у загальну корпоративну інформаційну систему та забезпечення доступу до неї всіх співробітників приймати швидкі рішення при взаємодії з кожним окремим клієнтом, розробляти індивідуальні пропозиції, мінімізувати ризики. Прикладом інформаційної системи, що охоплює різні функціональні сфери діяльності підприємства, є CRM-система (Customer Relationship Management - управління взаємовідносинами з клієнтами), яка є програмним забезпеченням, що поєднує різні додатки, інтегровані в інформаційну систему компанії для створення загальної бази даних, що включає маркетинг, продаж та обслуговування клієнтів [71]. Питанням вивчення можливостей CRM-систем при реалізації концепції маркетингу взаємин на промислових підприємствах присвячені роботи багатьох зарубіжних та українських вчених [72-74].

Як важливий чинник успішного функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом більшість дослідників називає грамотну побудову його структури та визначення оптимального набору даних, що збирається. Дж. Іган виділяє такі аспекти інформаційного активу компанії: зберігання баз даних про клієнтів (datawarehousing), операції із збереженими даними – вилучення інформації (datamining), виявлення залежності у масивах необробленої інформації. При цьому сучасні компанії, на думку автора, використовують лише малу частину зібраної інформації, решта залишається незатребуваною, що говорить про необхідність оптимізувати склад інформації, що збирається [75, с. 297]. Л. Мокеан та С. М. Поп також говорять про можливе інформаційне «передозування» при формуванні інформаційного забезпечення та рекомендують долати цю проблему, враховуючи інтереси та переваги користувачів [27]. Сучасні дослідники К. Лі, К. Сан, К. Чен, Т. Фанг, Х. Венг підкреслюють значимість здорового глузду щодо обсягів і видів інформації, що збирається, а також необхідність системи аналізу для розуміння контексту ринку і можливих ризиків [76]. На значущості системи загального маркетингового аналізу та прогнозування наголошують Д. Синельников та Є. Скляр, відзначаючи високий рівень вимог до якості та обсягу маркетингової інформації сучасних промислових підприємств [77, с. 23]. Г. М. Мішулін та А. Ю. Бірюков говорять про важливість включення до структури маркетингової інформації таких елементів, як техніко-технологічне, програмне, методичне забезпечення [78, с. 97]. С.В. Мхітарян виділяє функціональність маркетингових досліджень у структурі інформаційного забезпечення промислового підприємства. При цьому автор підкреслює необхідність інтеграції всіх дослідницьких зусиль промислового підприємства на основі об'єктно-орієнтованого підходу, що забезпечує формування інформаційної бази для вирішення конкретних прикладних завдань [69, с. 166].

Як критерії відбору інформації та основи для створення структури маркетингової інформаційної системи малого промислового підприємства, що формує інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетингом, пропонуємо використовувати елементи комплексу маркетингу моделі 4R та

збалансовану систему показників маркетингу. Функціональна структура маркетингової інформаційної системи представлена на рис. 2.1.

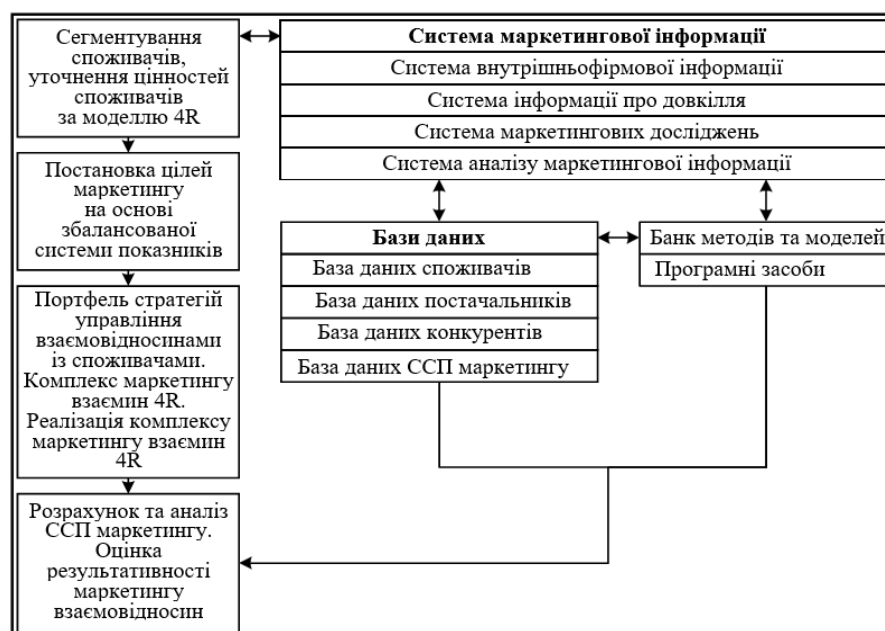


Рис. 2.1. Функціональна структура маркетингової інформаційної системи малого промислового підприємства (розроблено автором)

При побудові функціональної структури за основу взято схему МІС Ф. Котлера [50, с. 30] та збалансована система показників Р. Каплана та Д. Нортон. Запропонована структура поєднує підходи зазначених авторів, щоб наголосити на налаштованості маркетингової інформаційної системи на корпоративну результативність маркетингової діяльності [79]. Оцінка результативності маркетингу взаємовідносин входить у МІС, щоб забезпечити прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

При формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства автором виділено п'ять ключових принципів.

1. Інтеграція маркетингової інформації в корпоративну інформаційну систему з метою забезпечення доступу до неї всіх фахівців, менеджерів, що працюють у компанії, та можливості використання її при прийнятті управлінських рішень.

2. Структура інформаційних потоків формується з урахуванням принципу наповнення інформацією кожного етапу системи управління маркетингом.

3. Маркетингова інформація має забезпечити опис цінностей споживачів малого промислового підприємства, сегментування споживачів та подальшу розробку диференційованих стратегій управління взаємовідносинами, обґрунтовану інформацією про особливості цінностей взаємовідносин із сегментами споживачів.

4. Інформаційно-аналітичне забезпечення має відповідати наступним характеристикам: відповідність інформації цілям маркетингу взаємовідносин та потреб користувача; оптимальність інформації; гнучкість, чіткість, зрозумілість, об'єктивність інформації; об'єктна орієнтованість; актуальність регулярного аналізу інформації про результати взаємодії із споживачами; адаптація до змін середовища; забезпеченість інформаційними технологіями.

5. Інформаційно-аналітичне забезпечення включається в підсистему управління маркетингом малого промислового підприємства, що управляє, і забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

З метою кількісної оцінки впливу найважливіших чинників на обсяг продажу малого промислового підприємства на ринку B2B, виявлення ключових споживачів, прогнозування обсягів продажів малого промислового підприємства залежно від ринкового попиту та задоволеності бізнес-споживачів розроблено методичний інструментарій моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, сегментування бізнес-споживачів малого промислового підприємства на ринку B2B (табл. 2.2) [65-68].

Оцінка концентрації продажів дозволяє визначити інтенсивність конкуренції у галузі та зробити висновок про необхідність формування системи управління маркетингом малого промислового підприємства. На другому етапі проводиться аналіз впливу класичних маркетингових інструментів (рівня цін, широти дилерської мережі, рівня рекламної активності, а також тривалість роботи компаній на галузевому ринку) на обсяг продажу малого промислового підприємства на ринку B2B за допомогою багатofакторного дисперсійного аналізу.

Таблиця 2.2

Етапи та методичний інструментарій моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища малого промислового підприємства (систематизовано автором)

Етап	Методичний інструментарій
I. Маркетингові дослідження ринку	
Аналіз попиту	Кабінетне маркетингове дослідження виявлення динаміки ємності ринку, цін, структури ринку
Аналіз ринку сировини	Аналіз вторинної інформації виявлення структури ринку сировини, основних виробників, динаміки цін на сировину
Аналіз пропозиції	Кабінетні дослідження, аналіз вторинної інформації. Полюві дослідження
Оцінка концентрації продажів у галузі	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН): $IHH = \sum_{i=1}^N y_i^2$ де y_i - частка продажів i -ї компанії в загальному обсязі збуту галузі; N – кількість компаній у галузі
II. Аналіз чинників, які впливають на обсяг продажів	Багатофакторний дисперсійний аналіз, коварійний аналіз: $Y = F(X_1, X_2, X_3, X_4)$ де Y - обсяг продажів компанії; X_1 – широта дилерської мережі (1 – вузька, 2 – середня, 3 – широка мережа); X_2 – рівень цін (1 – низький, 2 – середній, 3 – високий); X_3 – рівень рекламної активності підприємств (1 – низький, 2 – середній, 3 – високий); X_4 - тривалість роботи на ринку, кількість років (кількісна величина включена в дисперсійний аналіз як кватіати)
III. Аналіз ключових тенденцій у мікро- та макросередовищі, внутрішньому середовищі компанії	PEST-аналіз. SWOT-аналіз. ABC- та XYZ-аналіз
VI. Конкурентний аналіз	Метод п'яти конкурентних сил Портера. Метод інтегрального показника конкурентоспроможності $Q = \frac{\sum Q_i \times f_i}{\sum f_i}$ де Q_i - значення, надане ключовому чиннику успіху; f_i - вага i -го показника. Метод багатокутника конкурентоспроможності
VII. Аналіз залежності обсягів продажів від попиту на ринку та задоволеності бізнес-споживачів	Регресійний аналіз $\ln Y = \alpha + \beta_1 \times \ln D + \beta_2 \times \ln C + \varepsilon$ де Y – обсяг продажу малого промислового підприємства; D - попит на продукцію на ринку; C – рівень задоволеності споживачів підприємства; α – константа; $\beta_1, 2$ – коефіцієнти регресії; ε – залишки
VIII. Сегментування бізнес-споживачів та визначення цінностей	Кластерний аналіз: ієрархічний, метод k-середніх, двоетапна кластеризація. Метод дерев класифікації. Метод таблиць сполученості. Метод опитування, глибинні інтерв'ю

Цей підхід дозволяє оцінити одночасно вплив як категоріальних, так і кількісних чинників на обсяг продажів, що особливо є актуальним за умов обмеженості ресурсів у малого промислового підприємства, необхідності регулярного отримання та оновлення інформації про галузевому ринку.

На етапі аналізу ключових тенденцій у макросередовищі та конкурентного аналізу мале промислове підприємство формує ключові напрямки розвитку та чинники успішної взаємодії з бізнес-споживачами на галузевому ринку.

За допомогою регресійного аналізу виявляється залежність обсягів продажів від попиту на ринку та задоволеності бізнес-споживачів взаємовідносинами з компанією і приймається рішення про розробку комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, спрямованого на підвищення рівня задоволеності цінностями бізнес-споживачам, що надаються компанією, та збереження довгострокових взаємовигідних відносин з ними. Застосування регресійної моделі дозволяє прогнозувати обсяги попиту промисловою продукцією відповідно до зміною рівня задоволеності споживачів.

Для найточнішої ідентифікації цільових споживачів малого промислового підприємства сегментування проводиться за допомогою методів кластерного аналізу, дерев класифікації та таблиць сполученості, що дозволяють сформулювати для цільових сегментів портфель стратегій управління взаємовідносинами зі споживачами, орієнтованих підвищення результативності взаємодії з ними.

Портфель стратегій управління взаємовідносинами формується на основі розглянутої автором матриці «Витрати на споживача – Частка споживачів в обсязі продажів», яка дозволяє зробити обґрунтований вибір стратегії управління взаємовідносинами та розробити маркетингові програми з елементів 4R з урахуванням прибутковості взаємовідносин, перерозподілити ресурси на взаємодію з найбільш цінними сегментами.

При плануванні маркетингу взаємовідносин за моделлю 4R маркетингові завдання розподіляються між усіма фахівцями малого промислового підприємства, їх виконання забезпечується за рахунок взаємного узгодження діяльності

менеджерів відділу продажів, відділу поставок, фахівців, які розробляють проектну документацію, керівника фінансового підрозділу, фахівців з маркетингу, виробництва та відділу технічного обслуговування.

Інформаційно-аналітичне забезпечення має циклічний характер, повернення до етапу аналізу ситуації відбуватиметься регулярно, у тому числі на етапах планування та реалізації елементів комплексу маркетингу взаємин 4R, розрахунку збалансованої системи показників маркетингу та оцінки результативності маркетингу взаємин. Створювана для споживача цінність не є фіксованою величиною і зазнає змін у процесі функціонування підприємств на промисловому ринку, змін у ринковому середовищі та внутрішньому середовищі компаній, це може бути пов'язано зі змінами в технічних вимогах до продукції, переглядом початкового замовлення, зривом поставок сировини, збоєм у роботі обладнання, виявленням браку на етапі експертизи та ін.

Таким чином, авторський підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства дозволяє:

- упорядкувати збирану інформацію за об'єктами та показниками, що розраховуються;
- використовувати оптимальний набір показників як критерії вибору джерел, методів і моделей обробки та аналізу інформації;
- представляти та зберігати інформацію в порівнянні з обраними показниками одиницях виміру, що дозволяє використовувати різні методи аналізу інформації; виключити дублювання інформації із різних джерел;
- використовувати маркетингову інформацію до прийняття рішень всіх етапах системи управління маркетингом малого промислового підприємства;
- виявити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають специфіку управління маркетингом;
- описати цінності споживачів малого промислового підприємства та провести сегментування споживачів на основі цінностей взаємовідносин,
- розробити цільові показники маркетингу взаємин за моделлю 4R для вибраних сегментів на основі ціннісно-орієнтованого підходу;

– оцінити результати управління маркетингом та виявити вплив результативності маркетингу взаємин на досягнення бізнес-цілей малого промислового підприємства.

2.2. Методи сегментування та розробки портфеля стратегій управління взаємовідносинами з бізнес-споживачами

Важливість процесу сегментування в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства визнається всіма зарубіжними і українськими вченими. Специфіка промислового ринку, що включає високий професійний рівень споживачів, тісні ділові взаємини між виробником та споживачем, складний процес прийняття рішень про купівлю, виробнича необхідність закупівель та їх великі обсяги диктує особливості його сегментування. Індивідуальна робота з кожним клієнтом призводить до високих витрат, сегментування споживачів дозволяє суттєво скоротити ці витрати та підвищити результативність роботи з цільовими споживачами [46].

Розуміння цінностей кожного обраного сегмента дає малому промислового підприємству переваги у розробці маркетингових заходів щодо елементів комплексу маркетингу, які максимально враховують цінності бізнес-споживачів, що дозволяє виділити найбільш перспективні сегменти для взаємодії, зберігати довгострокові взаємини з ними, оптимально розподілити ресурси в умовах їхньої обмеженості, мінімізувати маркетингові інвестиції в найменш прибуткові сегменти та підтримувати стійкість бізнесу.

Розглянувши різні підходи вчених [51-57], автор пропонує використовувати як критерії сегментування бізнес-споживачів комплекс мікро- та макрокритеріїв; як мікрокритерії використовувати показники частки споживачів в обсязі продажів компанії, асортимент, особливості вимог споживачів до технічних характеристик продукції, частоту замовлень, тривалість взаємовідносин; макрокритеріїв – місце розташування споживачів, масштаб (розмір) компанії-споживача, галузеву приналежність, досвід роботи на ринку (табл. 2.3) [65-68].

Таблиця 2.3

Система критеріїв сегментування споживачів малого промислового підприємства (систематизовано автором)

Критерії мікросегментування	Показники	Критерії макросегментування	Характеристики промислових споживачів
	Частка споживача в обсязі продажів компанії		Масштаб (розмір) компанії- споживача
	Вподобаний асортимент		Географічне розташування компанії- споживача
	Особливості вимог споживачів до технічних характеристик продукції		Галузева приналежність
	Частота замовлень		Досвід роботи на галузевому ринку
	Тривалість взаємин		

Крім цього, розуміння специфіки кожного сегмента є основою для коригування комплексу маркетингу з усіх компетенцій елементів 4R. При неоднорідності споживачів на промисловому ринку найбільш точної ідентифікації цільових груп споживачів малого промислового підприємства автор пропонує використовувати багатовимірні статичні методи. Сучасні прикладні статистичні програми дозволяють включити статистичний аналіз у поточну діяльність підприємств.

Можна зробити висновок, що підходи різних вчених [65-68] до вибору статистичного методу для сегментування розрізняються насамперед у характеристиках вибірки змінних та можливостях представлення отриманих результатів, їх візуалізації. Вибір здійснюється як на основі характеристик бази даних аналізованих показників, так і на основі маркетингових завдань, які необхідно вирішити внаслідок проведеного аналізу. Найбільш комплексними методами, що дозволяють включити в аналіз різноманітні змінні, розробляти класифікацію за пов'язаними ознаками, представляти та перевіряти гіпотези на підставі досліджуваних даних, є кластерний аналіз та метод дерев класифікації [68]. Автором виокремлено, що при сегментуванні споживачів малого промислового підприємства необхідно використовувати кілька методів кластерного аналізу, щоб краще зрозуміти структуру та специфіку споживачів та вибрати оптимальну кількість кластерів. Кластеризацію пропонується здійснювати послідовно за допомогою методів ієрархічної кластеризації, методу k-середніх та двоетапної кластеризації, включаючи в них одні й ті самі критерії. Такий послідовний процес дозволить аргументовано вибрати кількість сегментів і описати їх профілі.

Методи дерев класифікації зручно використовувати для сегментування з кількома змінними, не накладаючи будь-яких обмежень з їхнього вибору. Дані методи дозволяють з'ясувати, при якому поєднанні незалежних змінних залежна змінна найчастіше приймає одне рішення, а при якому інше. У процесі аналізу виявляються залежності, які нелегко виявити в рамках кластерного аналізу (наприклад, нелінійні взаємозв'язки та складні взаємодії). Ще однією важливою перевагою методу є можливість наочного уявлення результатів як ієрархічної структури дерева [46]. Аналізуючи можливості розглянутих методів, автор робить висновок про те, що комбінований підхід до сегментування з одночасним використанням кластерного аналізу та методу дерев класифікації дозволить компанії сформувати цільові сегменти, що враховують специфіку комплексу обраних характеристик. Алгоритм вибору цільових сегментів споживачів малого промислового підприємства за допомогою методів статистичного аналізу представлений на рис. 2.2.

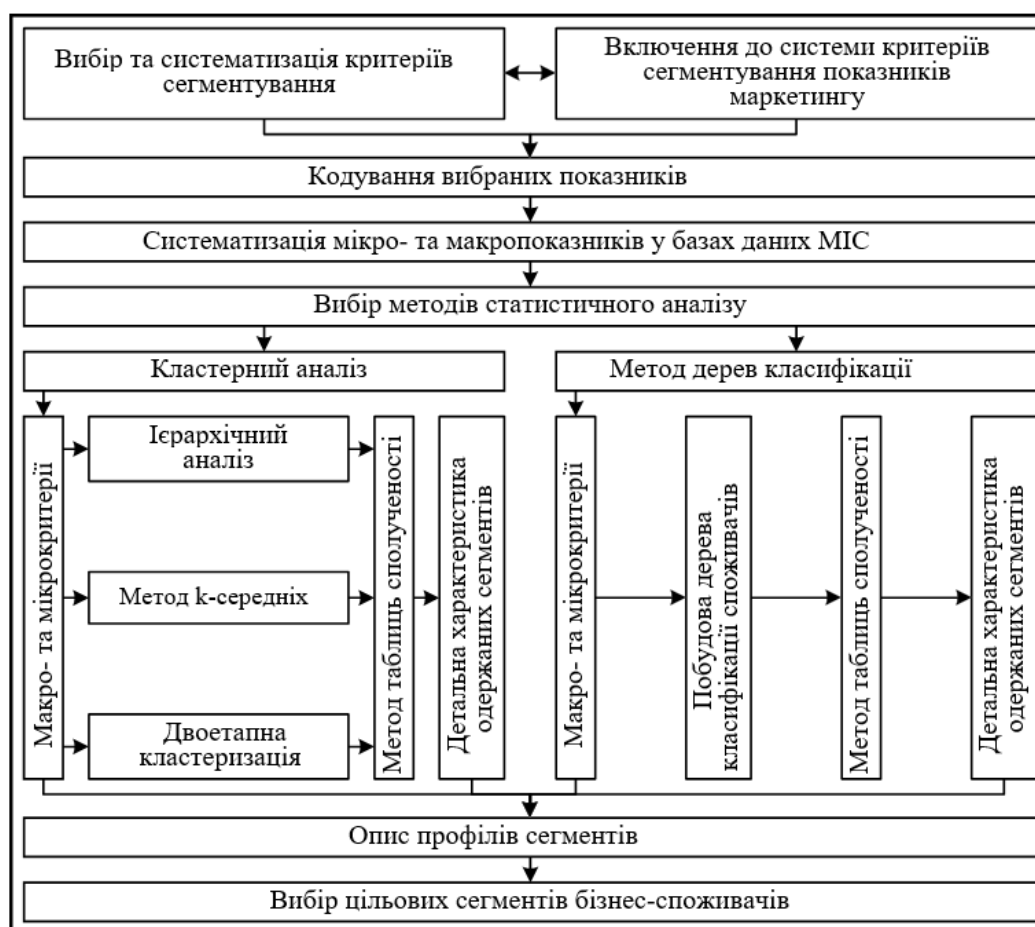


Рис. 2.2. Алгоритм вибору цільових сегментів бізнес-споживачів малого промислового підприємства за допомогою методів статичного аналізу (розроблено автором)

Для детального опису кожного сегмента за обраними критеріями пропонується використовувати метод таблиць сполученості, який дозволяє описувати зв'язки кількох змінних.

В результаті сегментування споживачів за запропонованим автором алгоритмом формується інформаційна база даних про сегменти споживачів, що включає опис їх цінностей та особливостей взаємодії з компанією. Малому промисловому підприємству важливо виділити найперспективніші сегменти для взаємодії та визначитися зі стратегією управління взаємовідносинами з кожним з них з метою розробки комплексу маркетингу 4R та оптимального розподілу ресурсів в умовах їхньої обмеженості.

Управління взаємовідносинами на промисловому ринку є складним механізмом і серйозно вивчається як зарубіжними, і українськими дослідниками. Більшість зарубіжних авторів виділяють чотири напрями взаємовідносин: із споживачами, постачальниками, внутрішніми партнерами, до яких відносять співробітників та підрозділи компанії, та зовнішніми партнерами – конкурентами, державними органами, некомерційними компаніями [65].

Аналізуючи роботи зарубіжних і вітчизняних вчених, можна назвати кілька моделей, застосовуваних під час побудови та управління взаємовідносинами на промисловому ринку [2, 7, 9, 12, 26, 44, 73, 80-91].

Систематизація підходів до побудови моделей управління взаємовідносинами з партнерами представлена на рис. 2.3.

Аналізуючи дані моделі, можна дійти висновку, що компанія має підходити до процесу управління взаємовідносинами з своїх управлінських можливостей і сили впливу партнерів. Автором запропоновано дотримуватися підходу Дж. Ігана та формувати портфель стратегій управління взаємовідносинами з обраними сегментами споживачів залежно від їхньої прибутковості. В умовах невисоких фінансових результатів діяльності малих промислових підприємств та необхідності зниження витрат на маркетинг зберігає важливість оцінка рівня витрат на підтримку та розвиток взаємин із споживачами та їх частки в обсязі продажів компанії.

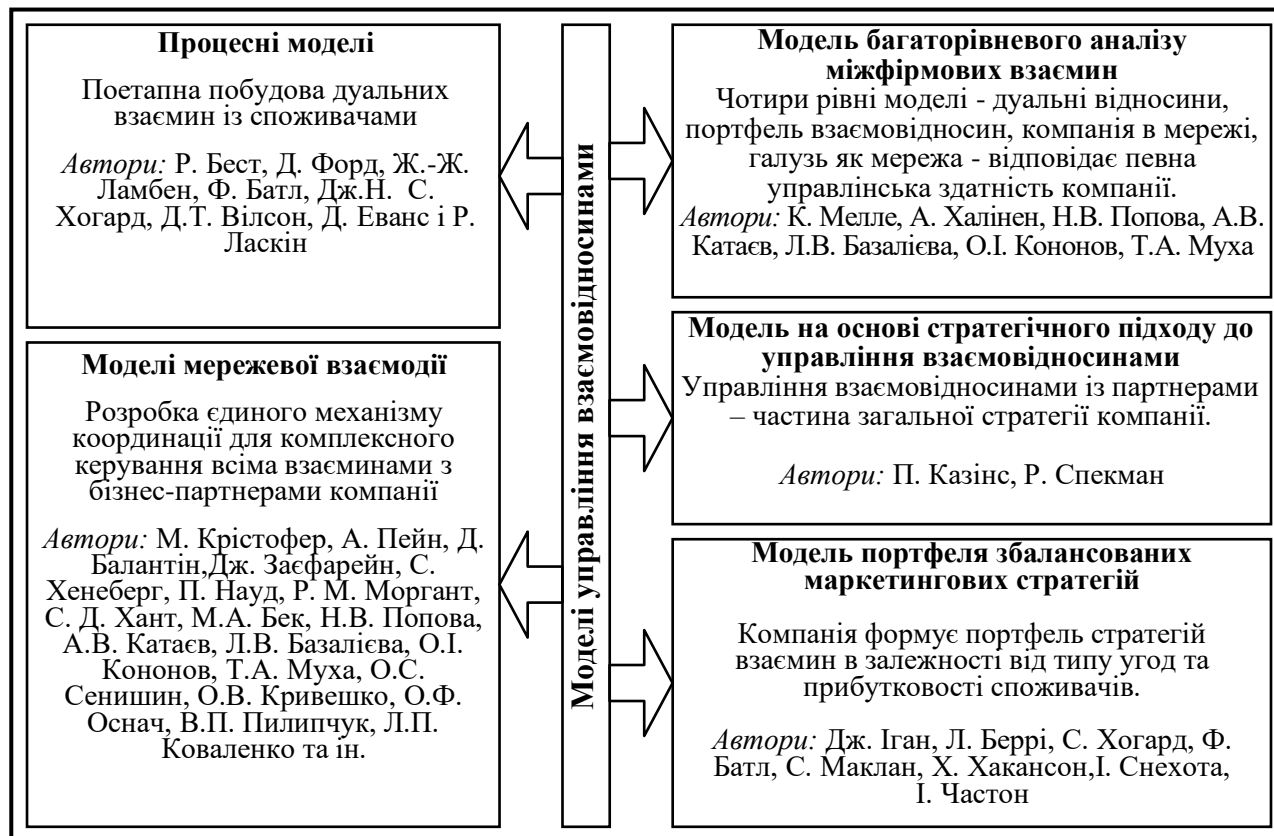


Рис. 2.3. Моделі управління взаємовідносинами з партнерами

(систематизовано автором)

У зв'язку з вищесказаним автором запропоновано типологію стратегій управління взаємовідносинами, вибір яких будується на оцінці рівня витрат на взаємовідносини зі споживачами та їх частки обсягом продажів компанії (рис. 2.4).

Побудова матриці ґрунтується на наступних показниках:

- 1) частка споживачів обсягом продажів компанії;
- 2) рівень витрат на взаємини із споживачами за обраний період, бальна

оцінка:

- 1 – низький;
- 2 – високий.

Автором розглянуто стратегії управління взаємовідносинами із споживачами, розроблені на основі стратегій Ф. Батла [73].

Рівень витрат на взаємовідносини Низький Високий	IV	II
	Припинення відносин	Реорганізація взаємин
	III	I
	Отримання максимальної вигоди від взаємин	Нарощування взаємин
	Низька	Висока
	Частка обсягу продажів	

Рис. 2.4. Типологія стратегій управління взаємовідносинами із споживачами малого промислового підприємства (матриця «Рівень витрат – Частка обсягу продажів»)

I. Стратегія «Нарощування взаємин» – частка споживачів обсягом продажів висока, рівень витрат за взаємини із споживачем низький. Висока важливість взаємовідносин з цим сегментом для малого промислового підприємства вимагає розробки комплексу маркетингу взаємовідносин за елементами 4R, спрямованого формування цінностей споживачів, виявлених у результаті сегментування, і підвищення рівня задоволеності з метою збільшення обсягів продажів. Цей сегмент також є привабливим для конкурентів, тому необхідно спрямувати максимум зусиль на збереження взаємин з обраними споживачами.

II. Стратегія «Реорганізація взаємовідносин» спрямовано цілеспрямоване зниження витрат за даний сегмент споживачів. Необхідно зосередитись на інструментах формування цінностей, що вимагають мінімальних витрат, таких як інтернет-взаємодія, що мінімізує витрати на обслуговування та ведення замовлень, організація інформаційного технічного онлайн-сервісу та замовлень через інтернет, а також необхідна практика попередніх замовлень та оплати з таким типом клієнтів.

III. Стратегія «Отримання максимальної вигоди від взаємовідносин» вибирається у разі низької частки споживачів обсягом продажу та невисоких витрат за підтримку взаємовідносин. Споживачі регулярно набувають невеликих обсягів продукції, їхня частка від нових зусиль компанії майже не змінюється. Найчастіше це зумовлено специфікою виробничої діяльності та розмірами споживачів. Немає необхідності спрямовувати додаткові зусилля на збереження взаємин.

IV. Стратегія «Припинення відносин» вибирається у разі низької частки споживачів в обсязі продажів компанії та високого рівня витрат на підтримання взаємовідносин, а іноді й збитків протягом певного періоду, при цьому зусилля компанії на зміну ситуації не дають результатів та ймовірність того, що ситуація зміниться у найближчій перспективі, невелика.

Планування та реалізація портфеля стратегій управління взаємовідносинами потребує координації дій усіх підрозділів компанії, розподілу ресурсів з метою досягнення загальної стратегічної мети підприємства. Так як малі промислові підприємства формують портфель стратегій, виходячи з особливостей ситуації, обраних сегментів і постійно коригують його відповідно до досягнутих результатів, їм необхідна методика оцінки результативності маркетингу взаємовідносин, що дозволяє оцінити ефективність інвестицій у побудову взаємовідносин зі споживачами та їх вплив на фінансові результати діяльності компанії.

2.3. Методика оцінки збалансованої системи показників маркетингу та результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства

Проблема оцінки результатів управління маркетингом широко обговорюється як вченими, і практиками бізнесу, але досі комплексний методологічний підхід до її вирішення перебуває у стадії розробки. Основна складність полягає у встановленні взаємозв'язку між маркетинговими активностями та фінансовими результатами діяльності компанії. Представники вищого керівництва підприємств тему оцінки результативності маркетингу розглядають як одну з найбільш значимих [92-93].

Аналіз термінів «результативність маркетингу» і «результативність взаємовідносин» дозволив автору сформулювати визначення результативності маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств як рівень реалізації елементів комплексу маркетингу взаємовідносин: взаємодія, економія, релевантність, винагорода, спрямованих на досягнення та технологічних цінностей бізнес-споживачів (рис. 2.5).

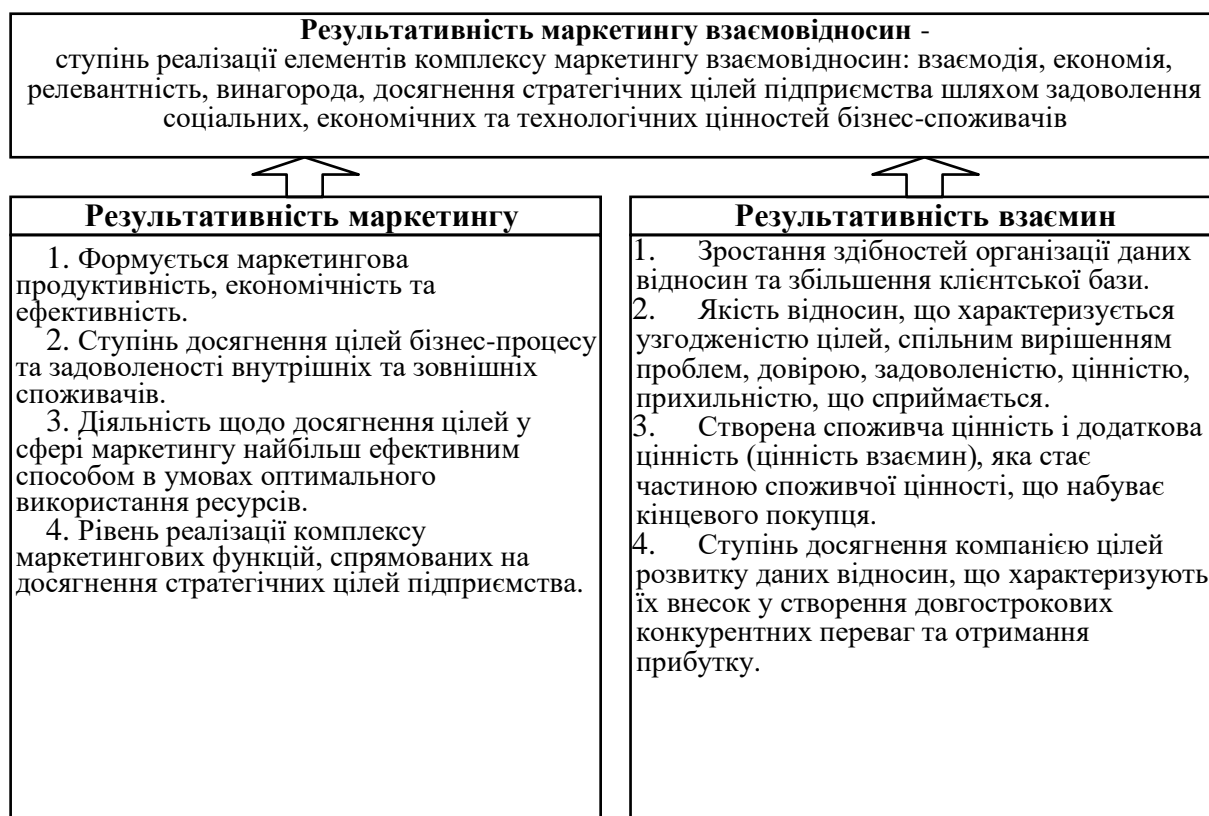


Рис. 2.5. Поняття результативності маркетингу взаємин на промисловому ринку (*систематизовано автором*)

Усі розглянуті автори [2, 7, 9, 12, 26, 44, 67, 73, 80-91] зазначають, що оцінка результативності вимагає розробки системи показників, що дозволяють дати кількісну оцінку запланованим результатам. Аналіз наукової літератури дозволив виділити п'ять підходів, заснованих на засадах вибору ключових показників очікуваних результатів маркетингу взаємин (рис. 2.6).

1. Компанія – утримання клієнта – прибутковість. Одна з перших моделей «віддачі від взаємин» К. Гренруса заснована на понятті «життєвого циклу взаємин з клієнтом» або «ланцюжка прибутку», в якій результатом маркетингу взаємовідносин визнається прибутковість підприємства, а ключовим чинником прибутковості – радість споживача, що є запорукою його утримання [200]. Багато дослідників ставлять під сумнів цю модель і пропонують включати в неї задоволеність співробітників та їх утримання, гарну якість на виході, що призводить до задоволеності клієнтів, їх утримання та підвищення прибутковості компанії [94].

Класифікація теоретико-методологічних підходів за критерієм охоплення кола партнерів компанії та фінального результату відносин

1. Компанія – утримання клієнта – прибутковість	2. Постачальник – компанія – споживач	3. Компанія - спільне створення цінності з клієнтом	4. Компанія – ефективність мережної взаємодії	5. Компанія - інтеграція маркетингу в загальну систему управління компанією
<p>К. Гренрус(1994). Проста модель віддачі взаємовідносин. Показники: задоволеність, утримання споживачів, прибутковість компанії</p>	<p>С. Хогард, М. Беррі (2002). Показники: витрати на взаємодію з постачальником, із споживачем, прибуток від взаємодії зі споживачем</p>	<p>R. Rust, T. Ambler, G.S. Carpenter V. Kumar, R.K. Srivastava (2004). Показники: обізнаність, рівень задоволеності, унікальність та стійкість привілеїв, відданість бренду, клієнтський досвід</p>	<p>О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко (2013). Концептуальна модель управління маркетингом взаємин. Показники: система показників, що дозволяють оцінити результати взаємодії всіх учасників мережі</p>	<p>А. Прайснер (2007). Показники: збалансована система показників маркетингу: «витрати / прибуток», «результативність», «збут», «логістика», «клієнти», «інформація та інновації», «партнери зі збуту»</p>
<p>Е. Гуммесон(1999). Розширена модель віддачі від взаємин. Показники: задоволеність та утримання співробітників та споживачів, прибутковість компанії</p>		<p>S. Gupta, D. Hanssens, B. Hardie, W. Kahn, I. Кумар, N. Лін, N. Ravishanker, S. Sriram (2007). Показники: довірна цінність, цінність відгуків, цінність впливу, цінність розуміння клієнта</p>	<p>Г.Л. Багієв (2014). Концептуально-методологічна модель аналізу ефективності взаємодії суб'єктів ринкової мережі. Показники: критерії, що відображають можливість порівняння результатів маркетингової діяльності бізнес-суб'єктів мережі</p>	<p>О. К. Ойнер (2008). Показники: збалансована система показників</p>
<p>К. Storbacka, Т. Страндвік, К. Гренрус(1994). Комплексна модель віддачі відносин. Показники: якість обслуговування, цінність, відданість, задоволеність клієнта, сила постачальника та клієнта, міцність та довгостроковість взаємин, патронат, сутність епізодів, витрати на взаємини, дохід та прибутковість взаємин</p>		<p>Н.В. Попова, А.В. Катаєв, Л.В. Базалієва, О.І. Кононов, Т.А. Муха (2010). Показники: загальна кількість споживачів, обсяг закупівель споживача, повні витрати на споживача, коефіцієнт утримання, показник маржинального доходу на споживача</p>	<p>О.С. Сенишин, О.В. Кривешко (2014). Показники: показники стратегічної, економічної, психологічної ефективності мережної взаємодії партнерів</p>	<p>І. Снехота, І. Частон (2013). Показники: система показників: ЗСП Р. Каплана та Д. Нортона, індекс лояльності, ступінь задоволеності клієнтів, ступінь задоволеності взаємовідносинами з партнерами та ін.</p>
	<p>М.М. Дворяшина (2015). Показники: відносні, поведінкові, фінансові клієнтські метрики</p>	<p>Н.В. Попова (2014). Показники: стратегічний, економічний та соціальний аспекти ефективності взаємовідносин та функціонування мережної середовища</p>	<p>М. Джеффри (2013). Показники: обґрунтовані витрати на маркетинг</p>	

Рис. 2.6. Теоретико-методологічні підходи до оцінки очікуваних результатів маркетингу взаємовідносин (систематизовано автором)

Аналіз теоретико-методологічних підходів до оцінки очікуваних результатів маркетингу взаємин дозволив виявити:

- визнання всіма авторами значущості оцінки ефективності інвестицій у побудову взаємовідносин зі споживачами задля досягнення вищих фінансових результатів компанії;
- необхідність регулярного оновлення інформації про ринок та учасників взаємодії, про організацію інформаційного обміну, необхідну для розрахунку та аналізу очікуваних результатів маркетингу взаємовідносин;
- відсутність єдиного підходу до розробки системи показників маркетингу та очікуваних результатів маркетингу взаємовідносин, наявність великого спектра показників ефективності взаємодії зі споживачами та іншими партнерами компанії.

Виходячи з цього отримано висновок про те, що зберігає свою актуальність та практичну значимість вирішення наукової проблеми, пов'язаної з визначенням результативності маркетингу взаємовідносин та розробкою системи показників його результативності, що включає індикатори, що дозволяють оцінити внесок результату управління взаємовідносинами зі споживачами у розвиток всіх бізнес-перспектив компанії. У зв'язку з цим у роботі будемо дотримуватися інтегрованого підходу, що включає збалансовану систему показників маркетингу, що дозволяє провести комплексну оцінку управління маркетингом малого промислового підприємства, а також розрахунок та аналіз показників результативності елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, інтегральний показник задоволеності бізнес-споживачів.

З метою виявлення затребуваності показників маркетингу на практиці малих промислових підприємств автором було проведено опитування серед керівників відділів продажу, комерційних директорів, власників, керівників промислових підприємств бізнесу Київської області. В опитуванні взяли участь спеціалісти 48 промислових підприємств малого бізнесу. Респондентам пропонувалося відповісти, чи вважають вони важливим для свого бізнесу встановлення та підтримання довгострокових взаємин із споживачами, та вибрати із запропонованих показників

ті, які вони використовують у своїй практиці [65]. У анкету (Додаток А) були включені показники, пропонувані різними авторами як показники ефективності маркетингу та взаємодії зі споживачами. За галузевою належністю опитані респонденти розділилися так: виробництво гумових та пластмасових виробів – 37,5 %; виробництво готових металевих виробів, крім машин та обладнання – 25 %; виробництво електричного обладнання – 8,3%; виробництво хімічних речовин та хімічних продуктів – 6,3 %; виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції – 14,5%; обробка деревини та виробництво виробів із дерева та пробки, крім меблів, виробництво виробів із соломки та матеріалів для плетіння – 8,3 %.

За результатами опитування виявлено, що 93,8% опитаних (45 представників компаній із 48) вважають важливим для свого бізнесу встановлення та підтримання довгострокових взаємин із споживачами. Результати опитування представлені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Статистика використання показників результативності взаємодії з клієнтами у практиці малих промислових підприємств Київської області, кількість відповідей (побудовано автором)

Опитування показало, що найчастіше використовуваними показниками є: загальна кількість клієнтів і частка споживача в загальному обсязі продажів (розраховують 100% опитаних), щорічний періодичний дохід (88%) респондентів, частка нових клієнтів (88%), частка повторних замовлень та частота покупок клієнта (63% опитаних). Для виявлення причин вибору тих чи інших показників було проведено глибинні інтерв'ю з учасниками опитування. В інтерв'юванні взяли участь фахівці 32 підприємств із раніше опитаних за допомогою анкетування. В результаті як причини, з яких у компанії відмовляються від розрахунку деяких показників, були названі: невідомість фахівцям; складність розрахунків; складність отримання інформації; нерозуміння необхідності у розрахунках деяких показників. Респонденти зазначили, що аналіз рівня залучення клієнтів, кількості оглядів клієнтів, їх рекомендацій, відгуків у соціальних мережах, професійних спільнотах займає багато часу у персоналу і найчастіше є суб'єктивним, як і оцінка кількості інформації, отриманої від споживача. До того ж, активність бізнес-споживачів промислових підприємств в інтернеті, соціальних мережах, професійних інтернет-спільнотах дуже низька. При цьому більшість (81%) погодилися з тим, що якщо в компанії буде налагоджено чітку систему збору та зберігання інформації, необхідної для розрахунків та аналізу таких показників, як довічна цінність клієнта, рівень задоволеності, прибутковість клієнта, коефіцієнт утримання клієнта, то вони будуть корисні для оцінки результатів маркетингової діяльності та результативності роботи персоналу комерційних підрозділів, відділів продажів, збуту.

Для отримання цілісної картини оцінки управління маркетингом та результативності маркетингу взаємин необхідний комплексний аналіз абсолютних значень ЗСПМ та їх динаміки, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками маркетингу та бізнес-цілями підприємства. Такий підхід дозволяє визначити чинники, що впливають на значення обраних показників, оцінити їх роль у формуванні фінансових результатів діяльності компанії та розробити рекомендації щодо розробки портфеля стратегій та програм маркетингу взаємин.

Оцінка збалансованої системи показників маркетингу включає два етапи: розрахунок та аналіз показників ЗСП маркетингу та оцінку динаміки ЗСП показників маркетингу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Збалансована система показників маркетингу малого промислового підприємства

I етап. Розрахунок та аналіз ЗСП маркетингу	
Бізнес-перспективи	Показники маркетингу
Фінанси	<p>Частка постійних споживачів у загальному обсязі продажів (DY):</p> $DY = \frac{V_i}{ARB} \times 100\%$ <p>де V_i - показник обсягу продажів бізнес-споживачам, грн.; ARB - щорічний періодичний дохід компанії, грн. Коефіцієнт кореляції:</p> $R_{xy} = \frac{\sum(x_i - x) \times (y_i - y)}{\sqrt{\sum(x_i - x)^2 \times \sum(y_i - y)^2}}$ <p>де x - частка споживачів у загальному обсязі продажів, DY,%; y - значення рівня задоволеності споживачів, бальна оцінка</p>
	<p>Прибутковість споживачів (CP), р.:</p> $CP = V_i - TC_i,$ <p>де TC_i - витрати на одного споживача за обраний період, грн.</p>
Відносини з клієнтами	<p>Рівень задоволення споживачів (CSAT), С, % Бальна оцінка (від 1 до 10 балів): 1-6 – незадоволений; 7-8 – нейтральне відношення; 9-10 - повністю задоволений. $C = \% \text{ повністю задоволених} - \% \text{ незадоволених споживачів}$</p>
	<p>Коефіцієнт утримання (CRR):</p> $CRR = \frac{E - N_n}{S} \times 100\%,$ <p>де E – кількість споживачів наприкінці періоду; N_n – кількість нових споживачів, придбаних у період; S – кількість споживачів початку періоду</p>
	<p>Довічна цінність споживача (CLV), грн.:</p> $CLV = CP \times \frac{CRR}{1 + DR - CRR},$ <p>де CP - прибутковість споживачів, грн.; CRR - коефіцієнт утримання, %; DR- коефіцієнт дисконтування, %.</p>
Внутрішні бізнес-процеси	<p>Дотримання термінів замовлень (P), %:</p> $P = \frac{VCP}{VP} \times 100\%,$ <p>де VCP – кількість замовлень, виконаних у строк; VP – загальна кількість замовлень</p>
	<p>Коефіцієнт перехресного продажу (Cross), %:</p> $Cross = \frac{N}{K} \times 100\%,$ <p>де N – загальна кількість споживачів; K – кількість продуктів, придбаних споживачами у період</p>

Продовження табл. 2.4

Бізнес-перспективи	Показники маркетингу
Навчання та зростання	Рівень задоволеності працівників. Бальна оцінка (від 1 до 10 балів): 1-6 – незадоволений; 7-8 - нейтральне відношення; 9-10 - повністю задоволений
	Тривалість взаємодії співробітників із споживачами Q, років. Медіанне значення ранжованого ряду термінів взаємодії співробітників із споживачами до кінця обраного періоду
II етап. Оцінка динаміки показників маркетингу: індекси ЗСП маркетингу за період	

Методика оцінки результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства включає три етапи: розрахунок та аналіз показників результативності за інструментами комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, виявлення відхилень між фактичними показниками та плановими на основі методу аналізу розривів, розрахунок інтегрального показника задоволеності бізнес-споживачів (табл. 2.5).

1. Визначення планових значень, розрахунок та аналіз фактичних значень показників результативності щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R. Оцінка показників результативності проводиться як оцінка відповідності цінностей, створених компанією, очікуванням споживача. Оцінка проводиться за десятибальною шкалою, споживачам пропонується оцінити рівень задоволеності кожного з інструментів комплексу маркетингу, де 1 – найменш задоволений, 10 – найбільш задоволений. Далі розраховується відсоток незадоволених споживачів, які обрали відповіді від 1 до 6; відсоток нейтральних відповідей – від 7 до 8; відсоток задоволених споживачів, які дали відповіді 9-10. Індекс задоволеності дорівнюватиме різниці між відсотком задоволених та незадоволених споживачів.

2. Визначення точок контролю, побудова графіка результативності маркетингу взаємовідносин:

а) виявлення відхилень між фактичними показниками та плановими на основі методу аналізу розривів (GapAnalysis);

б) виявлення причин відхилень шляхом глибинного інтерв'ю.

Методика оцінки результативності маркетингу взаємин

Етап	Методичний інструментарій
I. Розрахунок та аналіз показників результативності за елементами комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, бальна оцінка кожного показника (від 1 до 10 балів)	Індекс задоволеності сервісом J_c . Індекс задоволеності взаємодією з персоналом компанії J_o . Індекс задоволеності строками оформлення заявок, укладання договорів J_b . Індекс задоволеності термінами виконання замовлень J_y . Індекс відповідності технічних характеристик продукції технології споживачів J_e . Індекс задоволеності з урахуванням індивідуальних вимог споживачів до продукції J_t . Індекс задоволеності умовами оплати $J_з$. Індекс задоволеності інформаційним забезпеченням J_p
II. Виявлення відхилень між фактичними показниками та плановими на основі методу аналізу розривів (GapAnalysis)	$G_j = J_n^{\text{факт}} - J_n^{\text{план}}$ <p>де G_j – показник, що відображає розрив між цільовими та досягнутими значеннями показників індексів задоволеності споживачів за елементами комплексу маркетингу взаємовідносин 4R; $J_n^{\text{факт}}$ – показник рівня досягнення індексів n задоволеності споживачів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R; $J_n^{\text{план}}$ – цільові значення індексів задоволеності споживачів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R</p>
III. Розрахунок інтегрального показника задоволеності бізнес-споживачів	Інтегральний показник задоволеності споживачів: $J = \sqrt[8]{T_{Jc} \times T_{Jo} \times T_{Jb} \times T_{Jy} \times T_{Je} \times T_{Jt} \times T_{Jз} \times T_{Jp}}$ <p>де T_j – темпи зростання індексів T_j задоволеності споживачів за елементами комплексу маркетингу взаємин 4R</p>

У результаті кожному елементу моделі 4R надається дві координати, відповідні плановим і фактичним значенням рівнів досягнення маркетингових цілей за двома компетенціями: 1R – сервіс та досвід; 2R – час та зручність; 3R – експертиза та товар; 4R – витрати і зростання, якими будується графік результативності (рис. 2.8) [79].

З метою виявлення невідповідності між фактичними показниками рівня досягнення цілей та плановими нами запропоновано доповнити графік результативності методом аналізу розривів (GapAnalysis) [4]. Даний метод дозволяє оцінити рівень готовності до виконання переходу від поточного стану до бажаного. Розрив визначається як різницю між запланованими значеннями показників рівня досягнення цілей моделі 4R та фактичними.

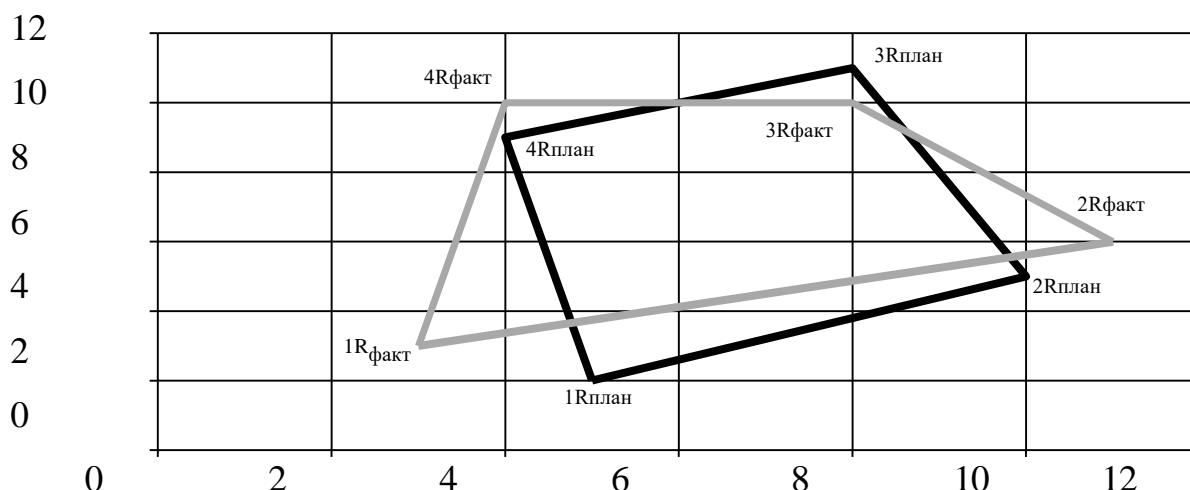


Рис. 2.8. Оцінка результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства над ринком B2B, % (розроблено автором)

Примітка: $R_{\text{план}}$ - заплановані показники результативності за моделлю 4R;

$R_{\text{факт}}$ - фактичні показники.

Особливостями даної методики є:

- аналіз динаміки показників результативності маркетингу взаємовідносин як зміна рівня їх значень у результаті реалізації стратегії та розроблених компанією елементів комплексу маркетингу взаємовідносин 4R;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками результативності маркетингу взаємовідносин та фінансовими показниками діяльності промислового підприємства малого бізнесу;
- гіпотеза про залежність частки споживачів обсягом продажів підприємства від рівня задоволеності (перевіряється з допомогою дисперсійного аналізу та аналізу методом таблиць спряженості);
- гіпотеза про наявність зв'язку між рівнем задоволеності споживачів їхньою довічною цінністю (перевіряється методом кореляційного аналізу);
- проведення глибоких інтерв'ю з цільовими споживачами з низьким рівнем показників, які на відміну від стандартизованого анкетного опитування дозволяють отримати унікальну інформацію про додаткові цінності споживачів промислової продукції, пов'язану з особливостями виробничого процесу

споживача, його місцезнаходженням, термінами поставок, особливостями технічного обслуговування та ін.

Таким чином, розглянута методика дозволяє розробити план маркетингу відносин за інструментами 4R, спрямований на задоволення цінностей цільових сегментів споживачів; виявити, як задоволеність споживачів впливає на їх прибутковість для компанії, рівень обсягу продажу і, як наслідок, на фінансові показники діяльності малого промислового підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства. Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малих промислових підприємств. Побудовано функціональну структуру маркетингової інформаційної системи. З метою кількісної оцінки впливу найважливіших чинників на обсяг продажу малого промислового підприємства на ринку B2B, виявлення ключових споживачів, прогнозування обсягів продажів малого промислового підприємства залежно від ринкового попиту та задоволеності бізнес-споживачів розроблено методичний інструментарій моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, сегментування бізнес-споживачів малого промислового підприємства на ринку B2B.

2. Систематизовано систему критеріїв сегментування споживачів малого промислового підприємства. Обґрунтовано, що комбінований підхід до сегментування з одночасним використанням кластерного аналізу та методу дерев класифікації дозволить компанії сформулювати цільові сегменти, що враховують специфіку комплексу обраних характеристик. Побудовано алгоритм вибору цільових сегментів споживачів малого промислового підприємства з допомогою методів статистичного аналізу. Систематизовано підходи до побудови моделей управління взаємовідносинами з партнерами та запропоновано типологію стратегій

управління взаємовідносинами, вибір яких будується на оцінці рівня витрат на взаємовідносини зі споживачами та їх частки обсягом продажів компанії.

3. Шляхом аналізу термінів «результативність маркетингу» і «результативність взаємовідносин» сформульовано визначення результативності маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств як рівень реалізації елементів комплексу маркетингу взаємовідносин: взаємодія, економія, релевантність, винагорода, спрямованих на досягнення та технологічних цінностей бізнес-споживачів. З метою виявлення затребуваності показників маркетингу на практиці малих промислових підприємств була розроблена анкета та проведено опитування серед топ менеджменту 48 промислових підприємств малого бізнесу Київської області. Виявлено, що 93,8% опитаних вважають важливим для свого бізнесу встановлення та підтримання довгострокових взаємин із споживачами. Для виявлення причин вибору тих чи інших показників було проведено глибинні інтерв'ю з учасниками опитування. Обґрунтовано методiku оцінки результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства включає три етапи: розрахунок та аналіз показників результативності за інструментами комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, виявлення відхилень між фактичними показниками та плановими на основі методу аналізу розривів, розрахунок інтегрального показника задоволеності бізнес-споживачів. Наведено методiku оцінки результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства та здійснено оцінку результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства на ринку B2B.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН

3.1. Визначення стану та тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу виробників полівінілхлоридного профілю

Компанія «Вікно Центр» з 2005 року успішно працює на українському ринку. Компанія була організована з метою просування та продажу ПВХ профілів, проте компанія постійно розвивається, і за період своєї діяльності вона весь час розширювала асортимент продукції і зараз, крім ПВХ профілів, компанія також пропонує клієнтам фурнітуру та комплектуючі для виробництва склопакетів, вікон та дверей [95].

У компанії працюють лише перевірені висококваліфіковані фахівці, які займаються своєю справою не перший рік, тому мають індивідуальний підхід до кожного клієнта, пропонують тільки якісні матеріали для виготовлення вікон та дверей, точно і вчасно виконують свої зобов'язання.

Динамічний розвиток, власна мережа дистрибуції та комплексний підхід під час роботи з клієнтом дозволили завоювати довіру багатьох підприємств-виробників світлопрозорих конструкцій.

На складах підтримується оптимальний за кількістю та асортиментом запас профілю, фурнітури та комплектуючих, що сприяє оперативному задоволенню запитів усіх наших клієнтів, а також встановленню тіснішого зв'язку з покупцями.

«Вікно Центр» є офіційним дилером таких компаній:

DeccoSpolkaAkcyjna, Польща (профіль ПВХ «DECCO»);

SalamanderIndustrieProdukteGmbH, Німеччина (профіль ПВХ «SALAMANDER»);

ecoinsp. z o.o., Польща (герметики для склопакетів «esopur C»);

GlassmatD.O.O., Сербія (алюмінієві дистанційні рамки для склопакетів «GLASSMAT»);

ReinhardtTechnikGmbH, Німеччина (світовий лідер у галузі розробки та виробництва устаткування);

Selena FM SpolkaAkcyjna, Польща (силіконові герметики для склопакетів «VIP»);

Mayer&COBeschlageGmbH, Австрія (фурнітура «MACO»);

İleriPencereveKapıSistemleriSan. veTic. AŞ, Туреччина (фурнітура «VORNE»).

Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Ялтинська, 10/14; м. Львів, вул. Стрийська, 85а; м. Дніпро, вул. Д.Галицького, 2а [95].

Вироби з полівінілхлориду (ПВХ) набули широкого поширення на вітчизняному ринку з початку 2000-х років і сьогодні досить міцно закріпилися на ринку. Наймасовішими та найпоширенішими виробами на ринку стали профілі з полівінілхлориду для виробництва вікон і дверей: вони значною мірою універсальні, вимагають мінімального догляду, мають досить високу міцність і хороші теплоізоляційні властивості, стійкі до корозії та атмосферних впливів. У структурі обробної промисловості склався новий напрямок – виробництво екстудованих ПВХ-профілів. На даний момент віконне скління нового житла на 90-93% здійснюється конструкціями, виготовленими з ПВХ-профілю, на 5-6% - з «євродеревини», 1-4% - з алюмінію. Це пояснюється тим, що скління віконними конструкціями з полівінілхлориду є найбільш економічним способом досягнення необхідного коефіцієнта опору теплопередачі, що встановлюється в кожному регіоні на основі ГОСТ 30674-99 [96]. Система маркетингового дослідження ринку ПВХ-профілів представлена у вигляді дослідження виробничо-технологічного напрямку, до комплексу якого входить: аналіз попиту на ПВХ-профіль, аналіз ринку сировини, аналіз пропозиції ПВХ-профілю.

Аналіз попиту. Сьогодні ринок ПВХ-профілів – це ринок споживача, основною тенденцією якого є цінова конкуренція. Основні потреби ПВХ-профілю – виробники віконних та дверних конструкцій. В умовах нестабільного курсу рубля

та стійкої тенденції до зростання цін на сировину ринок пластикових вікон потребує низьких цін на профіль. Перехід до тендерних угод на ринку також ставить виробників профілю до жорстких умов зниження цін. Нині на українському ринку віконних конструкцій намітилася тенденція до концентрації, дрібні підприємства поглинаються великими чи залишають ринку. Також у результаті посилення конкуренції та зниження рентабельності виробництва невеликі компанії переходять до великих виробників як дилери або у сферу ремонту раніше встановлених віконних конструкцій. В результаті за останні 2-3 роки з ринку зникли сотні дрібних компаній, і ця тенденція збережеться на ринку найближчим часом. Таким чином, можна говорити про високу владу споживача над виробником ПВХ-профілів [97].

Обсяги споживання профілю компаніями залежать від темпів будівництва житла та відсотка скління існуючого фонду нерухомості. У 2011-2012 роках активність виробників віконних конструкцій була досить високою. Ринок ріс, але повільніше, ніж до кризи 2008 р. У 2014 р. знову намітилася тенденція до скорочення, яка збереглася і в 2016 р. Далі 2017 р. продемонстрував відновлення, що, на думку аналітичного порталустало результатом підвищення активності на будівельному ринку і почала реновації у Києві (рис. 3.1) [98].

Частка ПВХ-смоли загальною ПВХ-профілю становить 65 %, а 35 % у собівартості профілю становить частка хімічних добавок. Ціни на ПВХ-смолу зберігають стійку тенденцію до зростання. Вартість ПВХ-сировини в Україні зросла у період із січня 2021 р. по січень 2022 р. на 30%, а виробники профілю підвищили ціни на продукцію максимум на 12-14%.

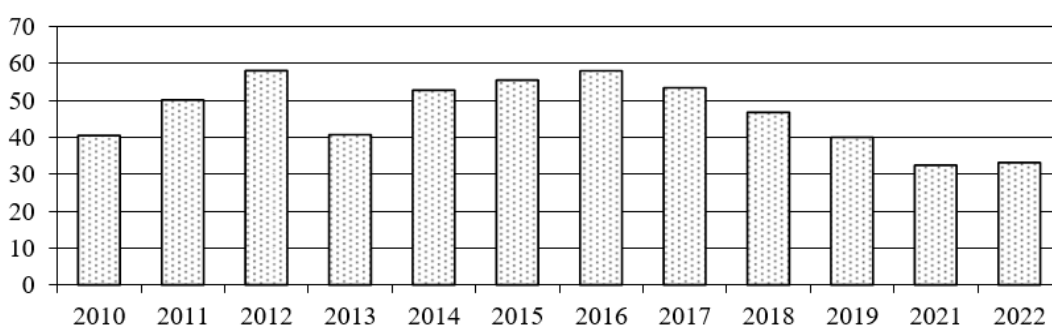


Рис. 3.1. Динаміка попиту на ПВХ-профіль, млн. м²

Виробники профілів беруть на себе значну частину підвищення цін на сировину, що суттєво знижує їхню рентабельність, дефіцит сировини не дозволяє накопичувати значні резерви. Виробники ПВХ-профілю стоять перед дилемою – підвищувати ціни на готовий профіль та нарощувати прибутковість або утримувати їх на колишньому рівні, збільшуючи свою частку на ринку. Така ситуація з цінами призвела до відходу з ринку деяких виробників профілів, оскільки бізнес перестав бути прибутковим. Необхідний діалог із постачальниками –українськими виробниками сировини.

За результатами дослідження пропозиції ПВХ-профілів на ринку України, розглянутої автором у 2021-2022 рр., виявлено основні чинники, що впливають на обсяги продажів ПВХ-профілю українських компаній-виробників. В якості об'єктів дослідження обрано 22 виробника ПВХ-профілів та чотири чинника, що впливають на обсяг продажів: кількість дилерів у виробника, досвід роботи на ринку, середня ціна за 1 т та рівень рекламної активності виробника. Для аналізу отриманої в результаті дослідження інформації застосовано багатовимірні методи статистичного аналізу – дисперсійний аналіз та коварійний аналіз, виконані за допомогою програмного комплексу StatisticalPackagefortheSocialScience (SPSS). Застосовуючи SPSS для маркетингових досліджень можна приймати більш зважені рішення, з впевненістю прогнозувати подальший розвиток і покращувати результати діяльності компанії [96-98].

Досліджуваними показниками (чинниками) є: залежна змінна – середній обсяг продажів профілю, т/міс.; незалежні змінні (категоріальні чинники) – широта дилерської мережі: 1 – від 0 до 7 дилерів, 2 – від 8 до 14 дилерів, 3 – від 15 та більше; приналежність до різних цінових сегментів (оцінка дорожнечі марки за трибальною шкалою: 1 – невисока ціна, 2 – середня ціна, 3 – висока ціна); тривалість роботи на ринку України; рівень рекламної активності підприємств: 1 – низький; 2 – середній; 3 – високий.

Висунуто для статистичної перевірки такі гіпотези [96-98]: 1) на обсяги продажів ПВХ-профілю впливає широта дилерської мережі виробників та їх

приналежність до різних цінових сегментів; 2) на обсяги продажів ПВХ-профілю впливає широта дилерської мережі виробників та їх приналежність до різних цінових сегментів, але з урахуванням тривалості роботи на ринку; 3) обсяги продажів ПВХ-профілю виробників різних цінових сегментів залежать від їхньої рекламної активності.

В результаті проведеної оцінки варіації продажів ПВХ-профілю виявлено, що розширення дилерської мережі безпосередньо не сприяє збільшенню зростання продажів, як і тривалість роботи компаній на українському ринку. Високий ціновий сегмент демонструє обмеженість платоспроможного попиту. Зростання рекламної активності сприяє збільшенню продажів профілю високого та середнього цінового сегмента і може негативно позначитися на продажах дешевого профілю. У зв'язку з цим малим промисловим підприємствам доцільно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності, пропонувати споживачам додаткову цінність переходити від традиційного маркетингу до маркетингу взаємин.

Аналіз зовнішнього середовища [99]. З метою оцінки ключових тенденцій у макросередовищі виробників ПВХ-профілів проведено PEST-аналіз (табл. 3.1), в результаті якого проаналізовано основні показники галузі: економічні, політичні, соціально-культурні та технологічні. Проведений аналіз та результати маркетингових досліджень ринку показали, що ситуація на ринку профілів з полівінілхлориду є складною, більшість чинників макросередовища не сприяють розвитку виробництва профілю з ПВХ в Україні.

Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз динаміки продажів ТОВ «Вікно Центр» демонструє тенденцію зменшення попиту на весь асортиментний ряд компанії, що знаходиться на етапі спаду життєвого циклу. В результаті проведення ABC- та XYZ-аналізу з урахуванням сезонного тренду виявлено, що всі типи профілів, що випускаються компанією, відрізняються високим товарообігом, стабільністю продажів і роблять приблизно рівний внесок у товарообіг, продажі даних товарів стабільні та добре прогнозовані, отже необхідно забезпечити постійну наявність даних груп товарів на складах підприємства.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз маркетингового макросередовища підприємства

Чинник	Вплив на галузь	Вплив на компанію
1. Політика		
Зниження митних бар'єрів внаслідок вступу до СОТ	Загроза ввезення готової продукції з КНР і, відповідно, посилення конкуренції	Зниження попиту продукції компанії
Зобов'язання щодо підвищення ціни на природні ресурси для виробництва в середині країни до рівня експортних ціл на ресурси	Здорожчання вартості сировини	Підвищення ціл на готову продукцію
Політичні чинники не сприяють розвитку виробництва профілю з ПВХ в Україні		
2. Економіка		
Початок кризи у 2009 р. в	Зниження попиту на продукцію із ПВХ-профілю	Зменшення обсягів продажу, проблеми з погашенням кредитів, зміна структури попиту у бік дешевшої продукції
Зростання інфляції, скорочення доходів населення	Зниження замовлень готових конструкцій	Зниження рівня рентабельності
Зростання вартості енергоносіїв, диференціація вартості кВт·на рік у різних регіонах країни	Можливість цінової конкуренції	Інвестування у будівництво власної електромережі
Залежність від кон'юнктури на будівельному ринку	Зниження попиту на готову продукцію з боку будівельних компаній	Зменшення обсягів продажу
Економічні чинники не сприяють розвитку виробництва профілю з ПВХ в Україні		
3. Соціальна сфера		
Позитивний імідж пластикових віконних конструкцій у населення	Збереження попиту на віконні конструкції із ПВХ-профілю	Збільшення попиту продукції компанії
Прагнення збереження тепла у будинках в умовах холодної зими		
Стан соціальної сфери сприяє розвитку виробництва профілю із ПВХ у своєму сегменті		
4. Технологічні досягнення		
Використання сучасного високотехнологічного обладнання західними компаніями-виробниками	Посилення конкуренції	Застосування нових технологій, підвищення якості продукції
Зниження ввізного мита на обладнання	Можливість удосконалити технологічний процес, підвищувати конкурентоспроможність продукції	Посилення конкуренції з великими технологічно розвиненими українськими компаніями
Вимоги ГОСТ	Додаткові засоби для створення необхідних умов виробництва, зберігання, транспортування	Наявність для підприємства системи управління якістю підвищує рівень конкурентоспроможності продукції компанії
Технологічні досягнення ведуть до посилення рівня конкуренції на ринку		

У зв'язку з тенденцією динаміки обсягів продажів, проведено SWOT-аналіз підприємства (Додаток Б). Даний аналіз показав, що необхідно приділити увагу вдосконаленню маркетингу, проблемі низької рентабельності виробництва та

високої дебіторської заборгованості, а також проблемі плинності кадрів. Ми бачимо можливість вирішення даних проблем у грамотній побудові маркетингової діяльності та управлінні нею на основі маркетингу взаємовідносин за ефективної інформаційної забезпеченості підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності [58]. При помірно концентрованому ринку загроза виходу ринку нових гравців низька, як свідчать результати аналізу методом п'яти конкурентних сил Портера. Для входу в галузь нових виробників є досить серйозні бар'єри: необхідність суттєвих капіталовкладень в організацію виробництва із тривалими термінами окупності; високі ціни на енергоносії та більша частка вартості енергоносіїв у собівартості профілю; сезонність попиту продукції; екологічні та санітарно-епідеміологічні обмеження; Труднодоступність фінансових інструментів (лізингу, кредитів). При цьому загрозу появи субститутів можна оцінити як середню. З розвитком технології з'явилася можливість виробництва профілів для віконних конструкцій з дерева, алюмінію з аналогічними характеристиками ПВХ (клеєний дерев'яний профіль, алюмінієвий профіль, комбінований профіль), ціна товарів-замінників більш висока.

Для виявлення конкурентної позиції компанії на ринку розглянуто аналіз методом п'яти конкурентних сил Портера та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності з побудовою багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Вікно Центр» на ринку ПВХ-профілю, який дозволив зробити висновок, що компанія можна порівняти за рівнем конкурентоспроможності з лідерами ринку та лідирує за такими показниками, як «кваліфікація персоналу», «технічна підтримка клієнта». Наявність для підприємства системи управління якістю також підвищує рівень конкурентоспроможності продукції.

Функціонування сучасних систем менеджменту якості спрямоване на задоволення потреб усіх зацікавлених у діяльності організації сторін, що узгоджується зі стратегією маркетингу взаємовідносин. Однією з важливих конкурентних переваг ТОВ «Вікно Центр» є наявність складів у містах Київської області. Місцевий виробник віконної продукції у такому разі має можливість швидкого комплектування власного виробництва дрібними партіями згідно з

отриманими замовленнями. Підтримка та розвиток взаємовідносин із споживачами дозволяє підтримувати безперервний контакт з ними, наголошує на споживчу цінність і довгостроковий масштаб діяльності з найбільш вигідними партнерами. Наголошується на ролі технічної підтримки клієнта, що складається з надання програмного забезпечення, інструментів, тех. документації, додаткових можливостей у вигляді ламінації та виготовлення арочних елементів, виїзду на виробництво технічних фахівців.

Таким чином, виходячи з ринкових тенденцій і складної економічної ситуації на підприємстві, що перебуває на етапі спаду життєвого циклу в умовах високої конкуренції на ринку, ТОВ «Вікно Центр» необхідно провести оцінку результативності маркетингу взаємовідносин підприємства, сформулювати портфель стратегій управління взаємовідносинами, що базується на цінностях взаємовідносин зі споживачами та максимально корелює із ситуаційним становищем компанії.

3.2. Модель управління маркетингом на основі концепції маркетингу взаємин на малих промислових підприємствах

З метою виявлення цінностей взаємин із споживачами, виділення найбільш перспективних сегментів для взаємодії та оптимального розподілу ресурсів на взаємодію було проведено сегментування споживачів полівінілхлоридного профілю. Критерії сегментування споживачів представлені у табл. 3.2.

Для аналізу всі споживачі попередньо розбиті на категорії залежно від обсягів продажу протягом року: великі, середні і дрібні покупці. Категорії споживачів за обсягами продажу протягом року представлені у табл. 3.3.

Аналіз проводився методом «Вичерпний CHAID» дерев класифікації за допомогою програмного комплексу SPSS. Розподіл спостережень по вузлам дерева класифікації здійснювалося з допомогою логічних умов, де 1 – «нагляд належить вузлу», 0 – «не належить».

Таблиця 3.2

Система критеріїв сегментування споживачів ПВХ-профільів (складено автором)

Критерії мікросегментування	Показники		Критерії макросегментування	Характеристики промислових споживачів	
	Споживчі переваги: віконні профільні системи; дверні профільні системи; підвіконня; ущільнювачі; армований профіль; штапик			Масштаб (розмір) компанії-споживача	
	Особливості вимог до конструктивних ознак продукції, її якості: профільна система 3-ї серії; профільна система 4-ї серії; профільна система 7-ї серії			Обсяг продажів компанії-споживача	
	Частка споживача обсягом продажів			Досвід роботи на галузевому ринку	
	Частота замовлень			Географічне розташування компанії-споживача	
	Тривалість взаємин із споживачами				

Таблиця 3.3

Співвідношення різних категорій споживачів компанії ТОВ «Вікно Центр» за обсягами продажу за 2021 р., % (складено автором)

Категорії споживачів	Частка споживачів	Частка обсягу продажів
Великі	26	84,0
Середні	38	14,5
Дрібні	36	1,5

Розглянемо показники цільового сегмента «великі споживачі» (табл. 3.4) як найбільш привабливого для компанії з погляду частки за обсягом продажів – 84%.

Таблиця 3.4

Цільовий сегмент «великі споживачі»

Вузол	Вузол		Виграш		Результат	
	Число спостережень	Відсоток за вибіркою	Число спостережень	Відсоток за вибіркою	Відгук, %	Індекс, %
5	32	21,3	28	51,9		
8	19	12,7	9	16,7	47,4	131,6
3	66	44,0	17	31,5	25,8	71,5
4	21	14,0	0	0,0	0,0	0,0
7	7	4,7	0	0,0	0,0	0,0
9	5	3,3	0	0,0	0,0	0,0

Найбільший інтерес становлять вузли, у яких індекс перевищує 100%. Найпривабливіший вузол 5, частка великих покупців у якому становить 51,9% серед усіх великих покупців компанії, 87,5% усередині групи; цей показник у 2,43 рази перевищує середню частку всіх великих покупців за вибіркою (індекс 243,1%). Отримана оцінка ризик-статистики дорівнює 0,033, стандартна помилка вибірки - 0,041, що дозволяють зробити твердження про адекватність отриманої моделі. Відсоток коректних значень, передбачених моделлю – 77,1 %, також підтверджує прийнятність результатів.

Даний сегмент споживачів є найперспективнішим для компанії ТОВ«Вікно Центр». Характеристики сегмента: частота замовлення продукції – раз на місяць; це споживачі, які замовляють трохи більше двох типів продукції.

На другому місці за привабливістю вузол 8 - 12,7% споживачів. Частка великих споживачів, що становить даний вузол, – 16,7 %, усередині класу – 47,4 %, що у 1,31 разу більше від середнього показника з вибірки споживачів (індекс 131,6 %). Характеристики сегмента «вузол 8»: частота замовлення продукції – рідше одного разу на місяць; це споживачі, які замовляють два і менше двох типів продукції та розташовані у Київській області або у м. Києві.

Аналіз таблиці сполученості (табл. 3.5) дозволить співвіднести отримані перспективні сегменти споживачів з сегментами на кшталт попиту, сформованими з урахуванням споживчих переваг (типу продукції, замовленої споживачем).

Таблиця 3.5

Сегменти споживчих цінностей – термінальні вузли

Сегмент за споживчими цінностями	Terminal Node Identifier						Разом
	3	4	5	7	8	9	
Вузкий попит	47	4	30	4	11	3	99
Вибірчий попит	19	5	2	0	7	1	34
Широкий попит	0	12	0	3	1	1	17
<i>Разом</i>	<i>66</i>	<i>21</i>	<i>32</i>	<i>7</i>	<i>19</i>	<i>5</i>	<i>150</i>

Найбільша кількість споживачів, що потрапили в перспективні вузли 5 і 8, відносяться до сегментів вузького попиту (30 і 11 компаній відповідно), які набувають лише певних видів продукції, переважно 1-2 асортиментні групи.

Подальша побудова таблиць сполученості по змінним «термінальні вузли» і «переважні типи продукції» дозволило виявити асортиментні групи, які найчастіше вибирають цільові споживачі.

В результаті проведеного сегментування на основі алгоритму, запропонованого автором, складено профілі двох сегментів споживачів ТОВ «Вікно Центр» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика профілів сегментів споживачів ТОВ «Вікно Центр»

Сегмент	Характеристика
Ключові споживачі	Представлено споживачами, більшість яких розташовано у Київській, Львівській та Дніпропетровській областях. Уподобання лише певних видів продукції, переважно 1–2 асортиментні групи, за конструктивним ознаками: профіль 3-ї серії, підвіконна дошка, штапик. Обсяг продажів на рік – не менше 2 млн. грн. Частка сегмента обсягом продажів компанії – 84 %. Частота замовлення продукції – щомісяця. Тривалість взаємин – від 5 років і більше.
Неключові споживачі	Представлено споживачами різних регіонів. Від 3 до 5 і більше найменувань на замовлення. Частка обсягу продажів компанії – 16 %. Частота замовлення продукції різна. Обсяги продажу невеликі. Тривалість взаємин – 1-2 роки

На основі аналізу профілю сегмента «ключові споживачі» уточнено цінності споживачів, які входять у даний сегмент.

Технологічні цінності – великі обсяги споживання вузького асортименту в даному сегменті є підставою для розгляду питання про зупинку виробництва низки асортиментних груп та оптимізації технологічних процесів з метою виконання всіх обсягів замовлень затребуваного асортименту, що дозволить також задовольнити економічні цінності споживачів, пов'язані зі зниженням витрат у результаті регулярності постачання профілів, відповідних технології споживача.

З метою відповідності технологічним цінностям необхідно підтримувати систему управління якістю, що дозволяє організувати та проводити планову,

регулярну роботу з якості. За наявності необхідної матеріальної бази, сучасної технології та кваліфікованого зацікавленого персоналу це підвищує стабільність якості всієї продукції [100].

Соціальні цінності – перерозподіл персональних менеджерів-продавців з індивідуальної роботи із споживачами неключового сегмента на сегмент «ключові споживачі», що дозволить скоротити витрати на персонал та підвищити ефективність його взаємодії з великими клієнтами.

Економічні цінності – регулярність щомісячних замовлень потребує оптимізації оформлення заявок на вузький асортимент продукції, що дозволить скоротити час на створення контактів. Використання певних типів профілю великими ключовими споживачами потребує вдосконалення технічних та споживчих властивостей цієї продукції. Важливо для цільового сегмента гарантувати наявність продукції складі і швидко її доставку, побудувати систему особистих взаємин із співробітниками.

З метою скорочення часу на оформлення заявок та оптимізації процесу взаємодії зі споживачами пропонується застосовувати інтернет-маркетинг – розробити інтернет-сервіс, що дозволяє здійснювати технічний супровід на сайті, розрахунок індивідуальної вартості проекту/замовлення, оформлення запиту та можливість оплати, а також супровід складської програми.

Цілі маркетингу ТОВ «Вікно Центр» розроблено за принципом блоку цілепокладання на основі збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортонна (рис. 3.2).

За результатами оцінки рівня витрат на взаємини з виділеними сегментами та їх частки в обсязі продажів компанії прийнято рішення про реалізацію стратегії «Нарощування взаємин» для сегмента ключових споживачів та стратегії «Отримання максимальної вигоди від взаємин» для неключових споживачів.

План маркетингу взаємовідносин з урахуванням моделі 4R для цільового сегмента «ключові споживачі» ТОВ «Вікно Центр» представлений у табл. 3.7.

Таким чином, для ефективного управління маркетингом визначено відповідальних за кожен маркетинговий захід, встановлені терміни реалізації та

розміри запланованого бюджету маркетингового плану. Функції виконання плану маркетингу розподілені між співробітниками різних підрозділів компанії з урахуванням їх прямих функціональних обов'язків. У компанії створено посаду маркетолога, на яку переведено одного зі співробітників відділу продажу. Загальний бюджет на реалізацію плану маркетингу становив 120 000 грн.

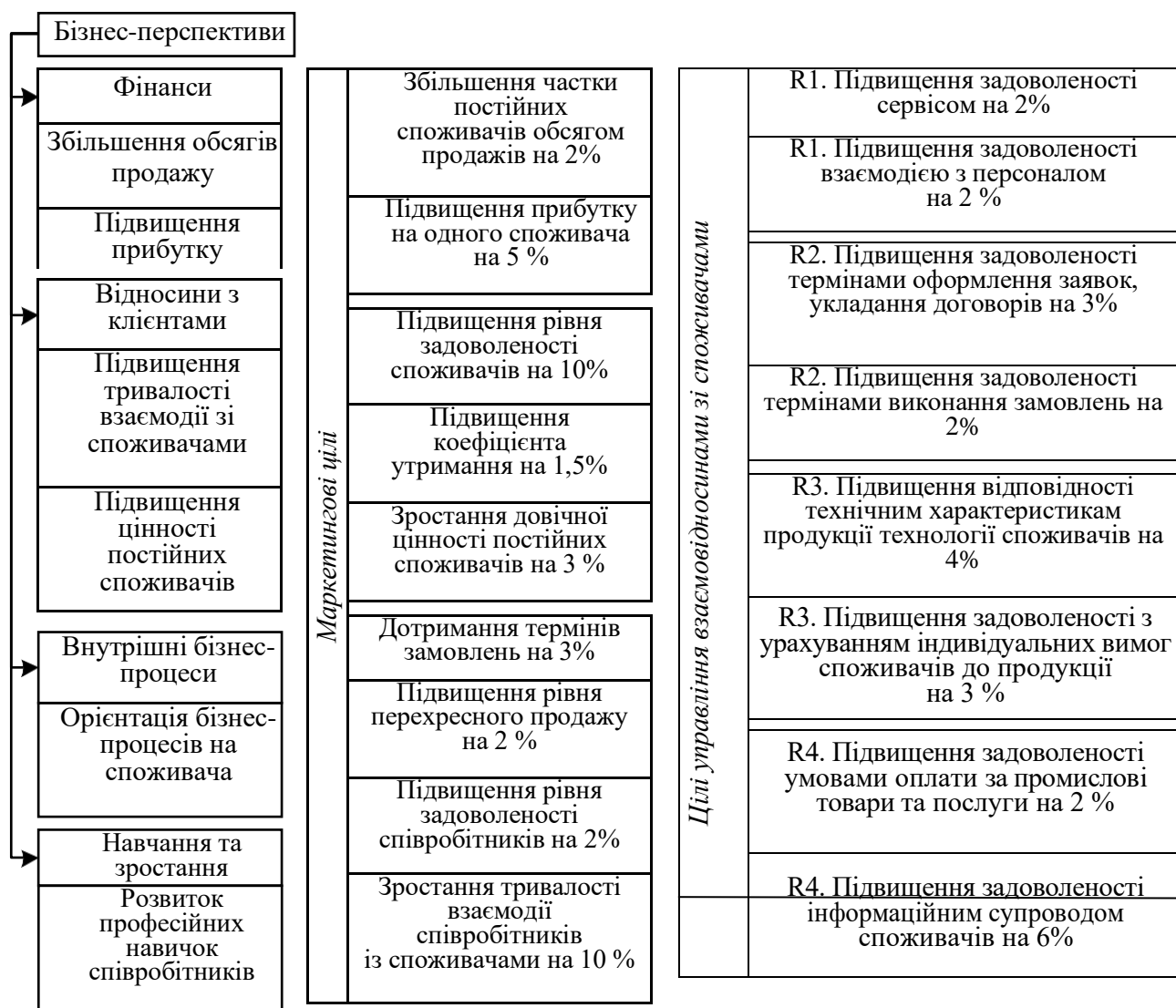


Рис. 3.2. Постановка цілей маркетингової діяльності ТОВ «Вікно Центр»

(розроблено автором)

Таблиця 3.7

План маркетингових заходів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин на основі моделі 4R для сегмента «ключові споживачі» ТОВ «Вікно Центр» (розроблено автором)

Елементи 4R	Маркетингові заходи	Період застосування, міс.	Відповідальні	Бюджет, грн.
Сервіс	1. Організація навчання персоналу	3	Головний технолог, начальник відділу продажу	35 000
	2. Закріплення за ключовими клієнтами спеціалістів технічного супроводу	3	Начальник групи техпідтримки	-
	3. Організація інформаційного технічного онлайн-сервісу на сайті компанії	24	Начальник групи техпідтримки, ІТ-фахівець	-
Досвід	1. Створення особистих комунікацій між співробітниками та керівництвом бізнес-споживачів ключового сегменту	6	Директор, начальник відділу продаж	-
	2. Закріплення за ключовими споживачами персональних менеджерів	3	Керівник відділу продажу	-
	3. Розробка індивідуальних планів роботи із ключовими споживачами	3	Керівник відділу продажу	-
	4. Організація регулярних опитувань споживачів	6	Маркетолог	-
	5. Ведення сторінки у соціальних медіа	3	Маркетолог	-
Час	1. Удосконалення корпоративного сайту	12	Маркетолог, ІТ-фахівець	-
	2. Розміщення форми заявки на сайті компанії з можливістю прикріпити тендерний запит, швидку відповідь на запит та отримання контактів для подальшого спілкування	12	Директор, ІТ-фахівець	-
	3. Розробка та розміщення форми замовлення та онлайн-оплати окремих асортиментних груп, напівфабрикатів	12	Директор, ІТ-фахівець	35 000
Зручність	1. Організація та підтримка постійних складських запасів у регіоні розташування ключових бізнес-споживачів	12	Директор, начальник відділу продаж	-
	2. Планування виробництва з урахуванням прогнозу попиту цільових споживачів	6	Головний технолог, начальник відділу продажу	-
	3. Інформування ключових клієнтів про додаткові товари, що відповідають їх технології	2	Начальник відділу продаж, маркетолог	-

Продовження табл. 3.7

Елементи 4R	Маркетингові заходи	Період застосування, міс.	Відповідальні	Бюджет, грн.
Експертиза	1. Ознайомлення з особливостями технології споживачів промислової продукції	12	Головний технолог, начальник відділу продажу	-
	2. Можливість внесення змін до умов договору та технічних умов замовлення при особистому обговоренні з менеджером	6	Головний технолог, начальник відділу продажу	-
	3. Організація комплексності продажів	12	Керівник відділу продажу	-
Товар	1. Виробництво продукції за індивідуальними замовленнями та оптимізація асортименту відповідно до потреб ключового сегменту споживачів	12	Головний технолог, начальник відділу продажу	-
	2. Розробка електронного паспорту замовника продукції	12	Керівник відділу продажу, ІТ спеціаліст	20 000
	3. Заявка на отримання пробних партій продукту	12	Керівник відділу продажу	-
Витрати	1. Розробка гнучких умов оплати, спеціальних цін	6	Директор	-
	2. Розміщення на сайті калькулятора для розрахунку індивідуальної вартості проекту/замовлення	24	ІТ-фахівець, головний технолог	30 000
	3. Зниження вартості продукції за рахунок оптимізації складу формули суміші для виробництва профілю	12	Головний технолог	-
	4. Пошук нових можливих постачальників з нижчою ціною, та прийнятною якістю сировини	12	Голова відділу постачання	-
Зріст	1. Розробка програми маркетингової підтримки споживачів	12	Начальник відділу продаж, маркетолог	-
	2. Удосконалення форм ведення баз даних клієнтів	6	Керівник відділу продажу, маркетолог	-
	3. Інформування ключових бізнес-споживачів про спеціальні пропозиції	Протягом року	Начальник відділу продаж, маркетолог	-
	<i>Разом</i>	<i>24</i>		<i>120 000</i>

Беручи до уваги дані факти та результати аналізу маркетингових показників, проведеного в рамках дослідження, пропонуємо впровадження

напрямів вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства ТОВ «Вікно Центр» (розроблено автором)

Найменування заходу	Відповідальні	Терміни реалізації
Посилення контролю за організацією поставок відповідно до термінів, зазначених у договорах зі споживачами	Начальник відділу збуту	Протягом року
Розробка гнучкої цінової політики, розрахунок об'єктних цін (спеціальна ціна під один великий об'єкт споживача), розробка умов надання відстрочки та розстрочення платежів	Начальник фінансового відділу, маркетолог	До 01.12.2023 р.
Зміна постачальника хімічних адитивів через великий відсоток неякісної сировини в обсягах постачання та високої волатильності цін	Голова відділу постачання	До 01.12.2023 р.
Удосконалення системи інтернет-замовлень, технічне доопрацювання сайту, розробка комплексної електронної системи-конфігуратора	ІТ-спеціаліст, маркетолог	До 02.06.2024 р.
Організація регулярного моніторингу інтернет-замовлень, зворотного зв'язку з клієнтом	Начальник відділу збуту, маркетолог	Протягом року
Регулярне навчання співробітників відділу технічного супроводу	Начальник групи техпідтримки	Протягом року
Розробка регламенту технічної підтримки замовлення, доопрацювання паспорта переробника профілю відповідно до отриманої інформації	Начальник групи техпідтримки, головний технолог	До 01.04.2024 р.

Таким чином, результативність розглянутої автором системи управління маркетингом малого промислового підприємства полягає у підвищенні ефективності діяльності компаній та поліпшенні взаємин із споживачами на промисловому ринку при мінімальних вкладеннях у маркетинг.

Висновки до розділу 3

1. Надано загальну характеристику компанії з виробництва ПВХ-профілю «Вікно Центр». Наведено динаміку попиту на ПВХ-профіль. Проведено PEST-аналіз маркетингового макросередовища підприємства ТОВ «Вікно Центр» та виявлено, що: політичні чинники не сприяють розвитку виробництва профілю з ПВХ в Україні; економічні чинники не сприяють розвитку виробництва профілю

з ПВХ в Україні; стан соціальної сфери сприяє розвитку виробництва профілю із ПВХ у своєму сегменті; технологічні досягнення ведуть до посилення рівня конкуренції на ринку.

2. Складено систему критеріїв сегментування споживачів ПВХ-профілів. Наведено співвідношення різних категорій споживачів (великі, середні, дрібні) компанії ТОВ «Вікно Центр» за обсягами продажу за 2021 р. Розглянуто показники цільового сегмента «великі споживачі». Розглянуто сегменти споживчих цінностей – термінальні вузли (вузький попит, виборчий попит, широкий попит). Надано характеристику профілів сегментів (ключові споживачі, неключові споживачі) споживачів ТОВ «Вікно Центр». Представлено постановку цілей маркетингової діяльності ТОВ «Вікно Центр». Розроблено план маркетингових заходів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин на основі моделі 4R для сегмента «ключові споживачі» ТОВ «Вікно Центр» за елементами 4R: сервіс, досвід, час, зручність, експертиза, товар, витрати, зріст). Запропоновано напрями вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства ТОВ «Вікно Центр».

ВИСНОВКИ

У ході дослідження з управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин зроблені наступні висновки:

1. Розглянуто особливості промислового ринку B2B за наступними категоріями: попит, споживачі, товар. Наведено переваги формування системи управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин. Надано визначення терміну «управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин» (система аналізу промислового ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування, реалізації та оцінки результативності маркетингових дій, спрямованих на створення цінностей із ключовими бізнес-споживачами та спільне отримання вигоди у процесі взаємодії для досягнення стратегічних цілей малого підприємства).

2. В результаті аналізу концепції маркетингу взаємин, специфіки промислового ринку виділено особливості маркетингу взаємин для малих промислових підприємств. Досліджено зміст елементів комплексу маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств. Зміст моделі відкоригований з урахуванням цінностей бізнес-споживачів, уточнено сутність елементів 4R по кожній із двох складових їх компетенцій, сформульовано індикатори задоволеності бізнес-споживачів за елементами 4R.

3. Наведено концептуальну модель управління маркетингом малого промислового підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин, побудовану на основі методології SOSTAC. Задля досягнення стратегічних цілей компанії необхідно постійно отримувати та аналізувати інформацію про бізнес-споживачів, їх цінності, рівень задоволеності, результати взаємодії, що сприяє утриманню ключових споживачів та стійкості малого підприємства на ринку B2B. З метою розробки збалансованої системи показників маркетингу та показників результативності маркетингу взаємовідносин сформовано блок

цілепокладання – визначення цілей маркетингу та оцінки їх досягнення. Відповідно до принципів формування мінімальної та достатньої кількості показників розглянуто збалансовану систему показників маркетингу для малого промислового підприємства. Для оцінки результативності маркетингу взаємовідносин запропоновані показники, які включають індекси задоволеності цінностями по кожному елементу комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, що дозволяють оцінити рівень досягнення цілей реалізації 4R.

4. Здійснено аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малого промислового підприємства. Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом малих промислових підприємств. Побудовано функціональну структуру маркетингової інформаційної системи. З метою кількісної оцінки впливу найважливіших чинників на обсяг продажу малого промислового підприємства на ринку B2B, виявлення ключових споживачів, прогнозування обсягів продажів малого промислового підприємства залежно від ринкового попиту та задоволеності бізнес-споживачів розроблено методичний інструментарій моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, сегментування бізнес-споживачів малого промислового підприємства на ринку B2B.

5. Систематизовано систему критеріїв сегментування споживачів малого промислового підприємства. Обґрунтовано, що комбінований підхід до сегментування з одночасним використанням кластерного аналізу та методу дерев класифікації дозволить компанії сформулювати цільові сегменти, що враховують специфіку комплексу обраних характеристик. Побудовано алгоритм вибору цільових сегментів споживачів малого промислового підприємства з допомогою методів статистичного аналізу. Систематизовано підходи до побудови моделей управління взаємовідносинами з партнерами та запропоновано типологію стратегій управління взаємовідносинами, вибір яких будується на оцінці рівня витрат на взаємовідносини зі споживачами та їх частки обсягом продажів компанії.

6. Шляхом аналізу термінів «результативність маркетингу» і «результативність взаємовідносин» сформульовано визначення результативності маркетингу взаємовідносин стосовно малих промислових підприємств як рівень реалізації елементів комплексу маркетингу взаємовідносин: взаємодія, економія, релевантність, винагорода, спрямованих на досягнення та технологічних цінностей бізнес-споживачів. З метою виявлення затребуваності показників маркетингу на практиці малих промислових підприємств була розроблена анкета та проведено опитування серед топ менеджменту 48 промислових підприємств малого бізнесу Київської області. Виявлено, що 93,8% опитаних вважають важливим для свого бізнесу встановлення та підтримання довгострокових взаємин із споживачами. Для виявлення причин вибору тих чи інших показників було проведено глибинні інтерв'ю з учасниками опитування. Обґрунтовано методику оцінки результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства включає три етапи: розрахунок та аналіз показників результативності за інструментами комплексу маркетингу взаємовідносин 4R, виявлення відхилень між фактичними показниками та плановими на основі методу аналізу розривів, розрахунок інтегрального показника задоволеності бізнес-споживачів. Наведено методику оцінки результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства та здійснено оцінку результативності маркетингу взаємовідносин малого промислового підприємства на ринку B2B.

1. Надано загальну характеристику компанії з виробництва ПВХ-профілю «Вікно Центр». Наведено динаміку попиту на ПВХ-профіль. Проведено PEST-аналіз маркетингового макросередовища підприємства ТОВ «Вікно Центр» та виявлено, що: політичні чинники не сприяють розвитку виробництва профілю з ПВХ в Україні; економічні чинники не сприяють розвитку виробництва профілю з ПВХ в Україні; стан соціальної сфери сприяє розвитку виробництва профілю із ПВХ у своєму сегменті; технологічні досягнення ведуть до посилення рівня конкуренції на ринку.

2. Складено систему критеріїв сегментування споживачів ПВХ-профілів. Наведено співвідношення різних категорій споживачів (великі, середні, дрібні) компанії ТОВ «Вікно Центр» за обсягами продажу за 2021 р. Розглянуто показники цільового сегмента «великі споживачі». Розглянуто сегменти споживчих цінностей – термінальні вузли (вузький попит, виборчий попит, широкий попит). Надано характеристику профілів сегментів (ключові споживачі, неключові споживачі) споживачів ТОВ «Вікно Центр». Представлено постановку цілей маркетингової діяльності ТОВ «Вікно Центр». Розроблено план маркетингових заходів щодо елементів комплексу маркетингу взаємовідносин на основі моделі 4R для сегмента «ключові споживачі» ТОВ «Вікно Центр» за елементами 4R: сервіс, досвід, час, зручність, експертиза, товар, витрати, зріст). Запропоновано напрями вдосконалення управління маркетингом малого промислового підприємства ТОВ «Вікно Центр»..

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Писарєва, Є. В. Дослідження питань управління маркетингом в умовах сучасного ринку. *Управління в сучасних системах*. – 2018. – № 2(18). - С. 12-14.
2. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: *навч. посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
3. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.
4. Дойль, П. Менеджмент: стратегія та тактика, 2004. - 560 с.
5. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс: *навч. посіб.* для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес адміністрування»; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.
6. Уебстер, Ф. Основи промислового маркетингу: перекл. з англ., 2005. - 415 с.
7. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний та операційний маркетинг, 2017. - 328 с.
8. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
9. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: *Підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2009. – 365 с.
10. Іванечко Н.Р. Маркетинг: *навч. посіб.* - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. - 180 с.
11. Norman R., Ramirez R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71, no. 4. – P. 65–77.
12. Попова Н.В., Катаєв А.В., Базалієва Л.В., Кононов О.І., Муха Т.А. Маркетингові комунікації: *підручник*. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
13. International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach. *IMP Project Group*; ed. by H. Hakansson. – N. Y.: John Wiley, 1982. – 406 p.

14. Brennan R., Turnbull P.W. Sophistry, relevance and technology transfer in management re- search: an IMP perspective. *Journal of Business Re- search*. – 2002. – Vol. 55. – P. 595–602.

15. Naude P., Holland C. Business-to-business marketing. *Relationship Marketing Theory and Practice*. Ed. by F. Buttle. – L.: Paul Chapman, 1996. – P. 40–54.

16. B2B МАРКЕТИНГ. Збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL: https://marketing.kpi.ua/files/b2b/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_B2B-2018.pdf

17. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни - Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с. ISBN 966-574-49-1

18. Marketynh vzaiemodii: suchasna teoriia i praktyka [Relationship Marketing: Modern Theory and Practice]. URL: https://www.researchgate.net/publication/346412979_Marketynh_vzaiemodii_suchasna_teoriiia_i_praktyka_Relationship_Marketing_Modern_Theory_and_Practice

19. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

20. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

21. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/428>

22. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва». URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm

23. Крисак А.О., Мусятковська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68–73. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf

24. Корнєєва І.О., Кітченко О.М. Маркетинг в малому бізнесі. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 45 (1266). – С. 22-25.

25. Куваєва Т.В. Критеріальна модель оцінювання результативності партнерських відносин промислового підприємства. *Economics Bulletin*, 2020, №1. – С. 177-186.

26. Berry, L. Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. *Handbook of Relationship Marketing*. Ed. by J. N. Sheth, A. Parvatiyar. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. – P. 70–149.

27. Mocean, L. Marketing recommender systems: a new approach in digital economy. *Informatica Economică*. 2012. – Vol. 16, no. 4. – P. 142–149.

28. Biekert, J. The data revolution. *Target Marketing*. – 1992. – Vol. 15, no. 1. – P. 24–28.

29. Pepper D., Rogers M. The One to One Future: Building Relationship One Customer at a Time. – N. Y.: Currency Doubleday, 1993. – 443 p.

30. Grönroos C. From Marketing to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. – 1994. – Vol. 32, no. 2. – P. 4–20.

31. Porter, M. *Competitive Strategy*. – N. Y.: Free Press, 1980. – 396 p.

32. Gummesson, E. Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*. – 2004. – Vol. 19, iss. 2. – P. 136–148.

33. Sheth J.N., Parvatiyar A.E. The evolution of relationship marketing. *Handbook of Relationship Marketing*. Ed. by J. N. Sheth, – L.: Sage Publications, 2000. – P. 119–145.

34. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с. - [Електронний ресурс]. Режим доступу - http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf

35. Bruhn M. Relationship Marketing. Management Customer Relationship. – Harlow: Pearson Education, 2003. – 289 p.

36. Finch D., O'Reilly N., Hillenbrand C., Abeza G. Standing on the shoulders of giants: an examination of the Inter- disciplinary Foundation of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*. – 2015. – Vol. 14, no 3. – P. 171–196.

37. Finch D., O'Reilly N., Abeza G. The independent sales contractor and relationship quality: an ex- ploratory study of relational attitudes and behavioral- intention. *Journal of Relationship Marketing*. – 2018. – Vol. 17, iss. 2. – P. 1–18.

38. Загородній А.Г., Коваль З.О. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції: монографія. – Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРГІ, 2008. – 364 с.

39. Wilson D.T., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Net-works*. – L.: Dryder Press, 1997. – P. 288–304.

40. Ulaga W., Egger A. Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*. – 2006. – Vol. 40, iss. 3/4. – P. 311–327.

41. Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*. – 1991. – Vol. 22. – P. 159–170.

42. Ілляшенко, С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2011 Т. 2, № 4. С. 64-74.

43. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2019. – 262 с. <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1703>

44. Grönroos C. Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of Marketing Science*. – 1995. – Vol. 23, iss. 4. – P. 54–252.

45. Шульц Д.Є., Танненбаум С.І., Лаутерборн Р.Ф. Нова парадигма маркетингу. Інтегровані маркетингові комунікації. - Х.: ІНФРА, 2004. - 232 с.

46. Бабенкова, А.В. Маркетинговий підхід до управління взаємовідносинами між споживачем та постачальником на ринку машинобудування. *Сучасні технології управління*. – 2011. – №2 (2). - С. 1-15.

47. Gordon, I. H. Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. N. Y.: John Wiley & Sons, 1998. – 309 p.

48. Schultz, D.E., Kitchen P.J. Communicating Globally. – Beijing: China Financial & Economic Publishing House, 2004. – 350 p.

49. Ettenberg E. The Next Economy. Will You Know Where Your Customers Are. – N. Y.: McGraw-Hill, 2003. – 256 p.

50. Котлер Ф., К.Л. Келлер. Маркетинг менеджмент, 2012. - 816 с.

51. Кузьменко О.В. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: *Навчальний посібник* – Суми: видавництво «Ярославна», 2020, – 214 с. ISBN 978-966-7538-53-2

52. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: *навчальний посібник* до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»: – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

53. Акофф, Р. Л. Мистецтво вирішення проблем, перекл. з англ. Є.Г. Коваленко; за ред. Є. К. Масловського. - Х.: Світ, 1982. - 224 с.

54. Блага Н.В. Управління проектами: *навч. посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. ISBN 978-617-511-340-0

55. Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проектами: *підручник*. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с. ISBN 978-966-654-659-6

56. Smith, P. R. The SOSTAC® Guide to Writing the Perfect Marketing Plan: 2018 Edition. – N. Y.: PR Smith, 2018. – 306 p.

57. Каплан Р.З., Нортон Д.П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії: перекл. з англ. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЗАТ «Бізнес», 2005. - 320 с.

58. Kapustina, L. M. Increasing competitiveness of an industrial enterprise based on market segmentation / L. M. Kapustina, N. B. Izakova, I. D. Vozmilov. *The 10th International Days of Statistics and Economics: Conference Proceedings* (Prague, September 8–10, 2016). – Prague : VŠE, 2016. – P. 791–800.

59. Tzokas, N. Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: Where, what and how? / N. Tzokas, M. Saren. *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2004. – Vol. 19, iss. 2. – P. 124–135.

60. George W.R., Grönroos C. Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing. *Handbook of Services Marketing*. Ed. by C. Congram, A. Carole, M. L. Friedman. – N. Y.: AMACOM, 1989. – P. 263–279.

61. Баб'як Н.Д. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка* 4'2015 (59). – С. 87-92. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf>

62. Дмитрієва О.І. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств транспортної інфраструктури. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213820/213845>

63. Saaksjarvi M.V.T., Talvinen J.M. Integration and effectiveness of marketing information systems. *European Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 27. – P. 64–80.

64. Cox D.F., Good R.E. How to build a marketing information system. *Harvard Business Review*. – 1967. – Vol. 45(3). – P. 145–154.

65. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. - 323 с. ISBN 978-617-7974-85-6

66. Черчілль Г.А. Маркетингові дослідження: перекл. з англ., 2000. - 752 с.

67. Ойнер О.К. Оцінка результативності маркетингу з позиції системи управління бізнесом. *Журнал менеджменту*. - 2008. - Т. 6, № 2. - С. 27-46.

68. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження. *Навч. посіб.* - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 192 с.

69. Мхітарян, С. В. Маркетингова інформаційна система: навч.-метод. комплекс. Х.: Екс, 2008. - 112 с.

70. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Маркетингові технології управління Інтернет-проектами. *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2019. – 351 с.
<http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/1798/view/1706>

71. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Дименко Р.А. Аналіз процесів функціонування розробників програмного забезпечення (CRM-систем)// *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. – 2018. – Вип. 19. – С. 61-66.

72. Khodakarami F., Chan Y.E. An investigation of factors affecting marketing information systems use. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. – 2013. – Vol. 7, iss. 2. – P. 115–122.

73. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. – 3rd ed. – N.Y.: Routledge, 2015. – 426 p.

74. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools. – 2nd ed. – Berlin: Springer, 2012. – 379 p.

75. Іган Дж. Маркетинг взаємин. Аналіз маркетингових стратегій на основі взаємовідносин, 2008. - 375 с.

76. Li X., Li X., Sun S. X., Chen K. Design theory for market surveillance systems. *Journal of Management Information Systems*. – 2015. – Vol. 32, no. 2. – P. 278–313.

77. Синельников Д., Скляр Є. Формування маркетингової інформаційної системи на інноваційному промисловому підприємстві Інформаційні ресурси. - 2012. - № 5. - С. 22-26.

78. Мішулін, Г.М., Бірюков А.Ю. Інтегрована в Інтернет маркетингова інформаційно-комунікаційна система підприємства: методологічний аспект. *Економіка та підприємництво*. – 2014. – №10(51). - С. 294-299.

79. Izakova N.B., Kapustina L.M., Vozmilov I.D. Relationship marketing management of a small industrial enterprise in B2B market in the context of digital

economy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. – 2019. – Vol. 240. – P. 349–354.

80. Ford D. Understanding Business Markets. Interaction, Relationship and Networks. – L.: Academic Press, 1990. – 608 p.

81. Wilson D.T., An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1995. – Vol. 23, iss. 4. – P. 335–345.

82. Evans J.R., Laskin R.L. The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*. – 1994. – Vol. 23, iss. 5. – P. 439–452.

83. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together.– Oxford: Butter- worth-Heinemann, 1991. – 204 p.

84. Zaefarian G., Henneberg S.C., Naudé P. Strategic configurations of inter-organizational relationships: a methodological perspective. *AMA Summer Educators' Conference*. – Chicago: AMACOM, 2011. – P. 525–540.

85. Morgan R.M., Hunt S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58, no. 2. – P. 20–38.

86. Бек М.А. Маркетинг В2В: навч. посібник. - Х.: Вид. будинок ВШЕ, 2008. - 327 с.

87. Möller K., Halinen A. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*. – 1999. – Vol. 28, no. 5. – P. 413–427.

88. Бек М.А., Бек Н.Н., Бузулукова Є.В. Методологія дослідження мережових форм організації бізнесу: монографія. - Х.: Вид. будинок Вищої школи економіки, 2014. - 446 с.

89. Cousins P., Spekman R. Strategic supply and management of inter- and intra-organisational relationship. *Journal of Purchasing and Supply Management*. – 2003. – Vol. 9, no. 1. – P. 19–29.

90. Hougard S., Bjerre M. Strategic Relationship Marketing. – Heidelberg: Springer-Verlag, 2002. – 300 p.

91. Hakansson H., Snehota I. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*. – 2000. Vol. 4, no. 3. – P. 187–200.

92. Найважливіші маркетингові метрики. URL: <https://georgerysak.com/uk/marketing-metrics/>

93. Головні метрики в маркетингу. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kljuचेvye-pokazатели-effektivnosti-marketinga>

94. Gummesson E. Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. – 350 p.

95. Компанія «Вікно Центр». <https://vknocenter.ua/> URL: <https://vknocenter.ua/about-company/>

96. Прогнози щодо стану віконної галузі у 2023 році. URL: <https://wds.ua/prognozy-shhodo-stanu-vikonnoyi-galuzi-u-2023-rotsi-interv-yu-sergiya-datsiva-dyrektora-zi-zbutu-kompaniyi-miroplast/>

97. Аналіз ринку труб та профілів із ПВХ в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-trub-i-profilej-iz-pvh-v-ukraine-2023-god>

98. Річний огляд ринку СПК України. URL: https://axorindustry.com/review-main.php?ELEMENT_ID=3814

99. Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. Цифрова економіка: *підручник*. – К.: НАУ, 2022. – 200 с. ISBN 978-966-932-176-3

100. Гальцова О.Л. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: *колективна монографія*. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 364 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ ФАХІВЦІВ
МАЛИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Шановні панове!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, присвяченому методам оцінки результативності маркетингової діяльності, які використовуються у практиці бізнесу. Дайте відповідь, будь ласка, на кілька запитань і виберіть із наведених нижче показників маркетингу ті, які Ви використовуєте у своїй практиці для оцінки результативності взаємодії зі споживачами. Дані дослідження будуть представлені лише у узагальненому вигляді.

Будемо дуже вдячні за Ваші відповіді!

1. Чи вважаєте Ви важливим для Вашого бізнесу встановлення та підтримання довгострокових взаємин із споживачами?

- а) так;
- б) ні.

2. Позначте показники маркетингу, які Ви використовуєте з метою оцінки результативності взаємодії зі споживачами:

Показник маркетингу	Використовуємо
Частка товару у виручці	
Відносна ціна	
Темпи зростання продажів	
Загальна кількість споживачів	
Частка повторних замовлень	
Частота покупок	
Рівень задоволеності споживачів (SCAT)	
Індекс споживчої лояльності (NPS)	
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	
Прибутковість споживача (CP)	
Довічна цінність споживача (CLV)	
Середній прибуток від споживача (ARPU)	
Щорічний періодичний дохід (ARB)	
Частка споживача у загальному обсязі продажів	
Частка нових клієнтів	
Вартість залучення споживача (CAC)	
Цінність відгуків споживача (CRV)	
Цінність розуміння клієнта (CKV)	
Цінність впливу клієнта (CIV)	
Рівень залучення споживача (CEV)	
Тривалість взаємодії зі споживачем	

ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ!

SWOT-АНАЛІЗ ТОВ «Вікно Центр»

Матриця SWOT-аналізу		Можливості	Загрози
		<p>1. Зниження ввізного мита на устаткування.</p> <p>2. Наявність попиту у суміжних регіонах.</p> <p>3. Позитивний імідж пластикових вікон у населення.</p> <p>4. Кліматичні особливості регіону.</p> <p>5. Наявність лояльної групи споживачів.</p> <p>Розвиток інтернет-торгівлі</p>	<p>1. Висока конкуренція. Вихід ринку великих іноземних компаній.</p> <p>2. Зростання тарифів на електроенергію.</p> <p>3. Важкодоступність фінансових інструментів: лізингу, кредитів.</p> <p>4. Зростання ціни сировину.</p> <p>5. Сильна залежність від постачальника.</p> <p>6. Залежність від курсу національної валюти, митної політики, транспортних посередників.</p> <p>7. Відсутність кваліфікованих спеціалістів на ринку. Переманювання спеціалістів фірмами-виробниками ПВХ-продукції.</p> <p>8. Вплив кліматичних особливостей регіону.</p> <p>10. Важкодоступність нових технологій.</p> <p>11. Погіршення ситуації на будівельному ринку, зниження обсягів будівництва</p>
Сильні сторони	<p>1. Популярність підприємства у регіоні.</p> <p>2. Напрацьовані зв'язки із кредитними установами.</p> <p>3. Наявність комплектуючих власного виробництва.</p> <p>4. Підтримка та розвиток довгострокових взаємин із клієнтами.</p> <p>5. Можливість комплексного обслуговування клієнтів, технічної підтримки.</p> <p>6. Наявність власних виробничих та складських площ, транспорту.</p> <p>7. Наявність для підприємства системи управління.</p> <p>8. Достатня технічна оснащеність</p>	<p>Розгляд можливості виходу на нові географічні ринки.</p> <p>Підтримка лояльності постійної групи споживачів.</p> <p>Збільшення відвідуваності сайту за допомогою розширення його функціоналу.</p> <p>Виробництво віконної продукції зі свого профілю.</p> <p>Активізація інтернет-комунікацій, створення інтернет-магазин готової продукції.</p> <p>Розгляд можливість створення профілю з вищими теплотехнічними характеристиками.</p>	<p>Грамотна мотиваційна політика персоналу. Веде на постійній основі програм заохочення великих корпоративних клієнтів.</p> <p>Постійний моніторинг цін на постачальників сировини.</p> <p>Постійний аналіз витрат з доставки продукції та комплектуючих з метою оптимізації процесу логістики.</p> <p>Сегментування ринку та розробка маркетингових стратегій з урахуванням особливостей кожного сегменту</p>
Слабкі сторони	<p>1. Високий відсоток у собівартості профілю займає вартість енергоносіїв.</p> <p>2. Немає комплексної маркетингової інформаційної системи.</p> <p>3. Нестача кваліфікованих робочих кадрів.</p> <p>4. Низький рівень рекламної активності</p>	<p>Розробка маркетингової інформаційної системи.</p> <p>Розробка мотиваційної політики.</p> <p>Інвестування у будівництво власної електропідстанції.</p> <p>Постійний моніторинг кон'юнктури ринку з метою прогнозу попиту продукції та моніторингу активності конкурентів.</p> <p>Активізація рекламної діяльності.</p> <p>Зниження вартості продукції за рахунок оптимізації складу формули суміші для виробництва профілю</p>	<p>Підтримка та зміцнення лояльності цільової аудиторії.</p> <p>Постійний моніторинг кон'юнктури ринку з метою прогнозу попиту продукції та моніторингу активності конкурентів.</p> <p>Відстеження нових можливих постачальників хімічних адитивів із нижчою ціною, але гарною якістю</p>