

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

СОЛНЦЕВ МИХАЙЛО ІГОРОВИЧ

УДК 339.138

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ НА
ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ ПРОМИСЛОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Автореферат
магістерська дисертація на здобуття
другого (магістерського) освітнього рівня

Київ 2020

Магістерська дисертація є рукопис.

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: Кандидат економічних наук, професор
Зозульов Олександр Вікторович,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського» Міністерства освіти і науки України.
Професор кафедри промислового маркетингу.

Захист відбудеться 16 грудня 2020 року на засіданні ДЕК НТУУ „КПІ імені Ігоря Сікорського” за адресою 03056, м. Київ, проспект Перемоги 37, ауд. 193-1а

Вчений секретар
атестаційної комісії
кандидат економічних наук, доцент

Н. С. Кубишина

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сьогодні важливою складовою промисловості, що впливає на споживчий ринок, є ринок промислових послуг. Одним з розвиваючих ринків із своєю специфікою є ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. На даному ринку підприємствам-замовникам надається такий перелік послуг: повний та частковий технічний огляд – комплекс випробування, які проводяться для технічних об'єктів підвищеної небезпеки (самохідні крани, мостові, баштові крани і т.д.); технічне діагностування – процес виявлення і вивчення технічного стану об'єкту; експертиза технічної документації – процес виявлення і порівняння реальних технічних характеристик об'єктів із зазначеними у технічному паспорті. Компанії-виконавці, такі як ТОВ «КАРОЛА», працюють на даному ринку на основі дозволів та сертифікатів, наданих Національним агентством з акредитації України, проводять технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки. Результатом випробувань та досліджень є висновок, який надає право на використання цих об'єктів у виробничо-господарській діяльності.

Визначенням поняття «послуг» займалися наступні автори: Кочерга А.І., Грюнроос К., Маркова В.Д., Пашук О.В., Кубишина Н.С. Питання, пов'язані з промисловими послугами досліджували: Хенкель Ф., Ольхагер Л., Зозульов О.В., Старостіна А.О., Рой О. Проте дослідженням функціональних трактовок та ґрунтовною систематизацією класифікацій промислових послуг вони не займалися. Маркетингом послуг займалися наступні автори: Маркова В.Д., Пашук О.В., Кубишина Н.С. Питання промислового маркетингу досліджували: Зозульов О.В., Старостіна А.О., Чернишова А.М. Проте дослідженням стану та особливостей ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки вони не займалися, що робить дану тему вкрай актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження теоретико-методологічних, методичних і практичних питань формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України, на

прикладі підприємства ТОВ «КАРОЛА», яке функціонує на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Основними завданнями є:

1. Дослідити промислову послугу як специфічний товар в маркетингу.
2. Проаналізувати стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.
3. Визначити науково-методичні засади формування стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.
4. Проаналізувати ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.
5. Проаналізувати поточну маркетингову діяльність ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.
6. Провести маркетингове дослідження привабливості регіональних ринків технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки для ТОВ «КАРОЛА».
7. Сформувати стратегію зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.
8. Розробити маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.
9. Визначити економічну ефективність заходів по вдосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА».

Об'єкт дослідження – формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація є складовою частиною наукових досліджень кафедри промислового

маркетингу факультету менеджменту та маркетингу Національного Технічного Університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського», відповідає напрямку її наукового дослідження та виконана в межах теми, над якою працює кафедра - «Стратегічне маркетингове управління підприємствами в умовах турбулентного середовища» (Д/Р № 0113U006455), де особисто автором удосконалено теоретико-методичні положення щодо формування стратегії зростання підприємства на ринку промислових послуг.

Методологічна основа дослідження – загальнонаукові методи наукового пізнання: монографічний, системний підхід, методи аналізу й синтезу та маркетинговий інструментарій дослідження кон'юнктури ринку. Під час проведення маркетингового дослідження використовувалися методи статистичної обробки інформації, матричні, аналітичні методи, побудова моделей: регресійний аналіз, метод попарного порівняно, метод експертних оцінок, метод провідних індикаторів, метод аналогій, метод аналізу ієрархій Т. Сааті та інші.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методологічних положень щодо маркетингової діяльності підприємства на ринку промислових послуг.

набуло подальшого розвитку:

- термінологічний апарат у частині: а) уточнення поняття «послуга», яке дано в межах двох підходів – процесного та функціонального, що дозволило створити підґрунтя для формування методологічних засад аналізу маркетингової діяльності на ринку промислових послуг, б) ведення функціональної трактовки поняття «промислова послуга», яка зосереджена саме на функціональності послуги та на необхідності уречевлення;
- класифікація промислових послуг, яка доповнена операційним та галузевим підходами.

удосконалено:

- методологічні положення формування стратегії зростання підприємства на промисловому ринку послуг, яка, на відміну від

існуючих, доповнена структурно-логічною схемою формування стратегії зростання, яка враховує специфіку ринку промислових послуг;

- процес імплементації стратегії зростання підприємства саме на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в дипломній роботі другого (магістерського) рівня вищої освіти рекомендації та пропозиції щодо формування стратегії зростання підприємства були надані на розгляд керівництву ТОВ «КАРОЛА», яким визнано можливість практичного застосування пропозицій: довідка про впровадження № 57/1 від 26.10.2020 р. від ТОВ «КАРОЛА».

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати, висновки та пропозиції дисертаційної роботи доповідались, обговорювались та отримали схвалення на XVI Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Majesty of marketing». В рамках даної конференції створено доповідь та опубліковано тези на тему: «Growth strategies of the company on the market of industrial services».

Публікації. Було опубліковано статтю у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» на тему: «Промислова послуга: сутність, визначення, специфіка та класифікація».

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота виконана на 160 сторінках, складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку літератури, містить 88 таблиць, 45 рисунків, 9 додатків та 81 джерело.

ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми роботи, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичну цінність отриманих результатів, наведено відомості щодо апробації результатів, зазначено зв'язок з науковими програмами.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України» було проведено дослідження теоретичних основ, виявлено специфіку та підходи до визначення поняття «послуга», «промислова послуга», «стратегія» та «стратегія зростання». Також розроблено структурно-логічну схему формування стратегії зростання, яка враховує специфіку ринку промислових послуг.

Сьогодні термін «послуга» можна зустріти в багатьох книжках та публікаціях по маркетингу, економіці, підприємництву та в іншій літературі, але, навіть не зважаючи на схожу тематику цих наукових публікації, сенс визначень доволі різний, тому постає необхідність у виокремленні спільних характеристик для подальшого формування особистого бачення поняття «послуга». Проблемами послуг займалися багато відомих вітчизняних та зарубіжних авторів, серед них: К. Лавлок, Е.М. Агабабян, О. В. Пащук, К. Грюнроос, А.І. Кочерга, П.А. Мягков, В.Д. Маркова, Р. Норманн, В. Ніколайчук, Л.П. Хмелевська. Підходи до визначення, дані цими авторами, занесено у таблицю 1.

Таблиця 1 – Підходи до визначення послуг [узагальнено автором]

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Підприємницький	Послуга – корисний ефект, який виникає в процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності, необхідний для подальшої діяльності підприємства.	Е.М. Агабабян П.А. Мягков
Товарний	Послуга – це товар, специфіка якого виявляється у фізичній неосяжності, невіддільності від свого джерела, у неможливості накопичення та зберігання, в індивідуальності та плінності якісних характеристик, у відсутності речового змісту.	Л.П. Хмелевська
Соціальний	Послуга – це певне суспільне відношення, яке складається з приводу корисної дії праці, споживаного в якості товару, речі або діяльності у привласненні його результатів.	А.І. Кочерга
Маркетинговий	Послуга – це економічні дії, що створюють цінність і забезпечують вигодами клієнтів у певний час і у певному місці як результат досягнення бажаних змін на користь одержаної послуги.	О. В. Пащук В.Д. Маркова К. Лавлок
Правовий	Послуга – це комплекс дій, в результаті проведення яких, суб'єкту господарювання (замовнику) надається право на подальшу діяльність.	Р. Норманн
Галузевий	Послуга – це економічне явище, що являє собою складну галузь виробничих, фінансових, правових і соціальних відносин, яка відповідно до свого розвитку стимулює та каталізує процеси, що відбуваються в сферах виробництва, соціального управління, розподілу та споживання, та всі види корисної діяльності, в процесі якої створюються не матеріальні цінності.	В. Ніколайчук

Продовження таблиці 1

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Інституційний	Послуга – це сукупність інститутів та процесів для створення корисних економічних явищ, необхідних для функціонування ринкового механізму.	К. Грюнроос

Отже, маємо сім узагальнених підходів до визначення послуг, серед яких, для комплексного розуміння поняття, не вистачає функціональної та процесної трактовок. Тому запропонуємо власну авторську функціональну трактовку поняття «послуга» – це комплекс дій, які спрямовані на підвищення функціональності економічного суб'єкту в певний час у певному місці. Також сформулюємо визначення згідно процесного підходу, послуга – це процес узгодження економічних інтересів суб'єктів через отримання вигоди на платній основі.

Послуги також поділяють за проявом, тобто існують матеріалізовані послуги, в результаті надання яких клієнт отримує підтвердження (дозвіл чи сертифікат), та нематеріалізовані, жодних підтверджень. Різниця між матеріалізованими та нематеріалізованими послугами найкраще зрозуміти з таблиці 2.

Таблиця 2 – Відмінності матеріалізованих та нематеріалізованих послуг [систематизовано автором]

Критерії	Матеріалізовані	Нематеріалізовані
Результат	Договір чи сертифікат	Діяльність або процес
Якість	Однорідна	Гетерогенна
Технологія надання послуг	Виробництво та розподіл відокремлюються від споживання.	Виробництво, розподіл та споживання є одночасним процесом
Основна цінність	Висновок-документ	Отримується у взаємодії покупець-продавець
Залученість споживача	Замовник не може впливати на процес надання	Замовник може брати участь процесі надання
Довгостроковість	Можна зберігати	Не можна зберігати
Немайнові права	Передача права власності разом з об'єктом для якого була надана послуга	Не передається право власності

Поняття «промислова послуга» значно відрізняється від класичного визначення «послуга», оскільки процес управління промисловими послугами залежить від характеру бізнесу, розміру фірми, обсягу, різноманітності та технічної складності послуг. Детальне порівняння наведено у таблиці 3.

Таблиця 3 – Відмінності між промисловим та споживчим послугами
[розроблено автором]

№	Критерій	Промислова послуга	Послуга на споживчому ринку
1.	Суб'єкт	Підприємство або група підприємств	Людина або сім'я
2.	Мотиви	Раціональні	Емоційні та ірраціональні
3.	Мета	Підвищити функціональність суб'єкта	Покращити емоційний стан суб'єкта
4.	Чинники впливу	Економічні, техніко-технологічні	Соціальні
5.	Результат	Матеріалізуються в оцінці, рекомендації, дозволи	Зазвичай не матеріалізується
6.	Природа	Професійна	Непрофесійна
7.	Ризики від некваліфікованого надання	Високі	Порівняно низькі

Отже, промислові послуги значно різняться від тих, які надаються на споживчому ринку, оскільки природа купівлі, мета, результат є діаметрально протилежними. Також, оскільки промислові послуги мають функціональний характер, то ризики від неякісно наданих промислових послуг значно вищі.

Без промислових послуг неможлива діяльність багатьох сфер, таких як: виробництво важкого обладнання, виробництво енергії, хімічне виробництво, нафтогазові сфери, будівництво та інша промисловість. Зазвичай для вище перелічених сфер необхідно отримувати дозволи на діяльність, які видаються за результатом багатьох перевірок, тобто процесу надання промислових послуг, які матеріалізуються в спеціальних документах, які дають право на подальшу діяльність промислового підприємству. Метою даної частини роботи є дослідження поняття «послуга на промисловому ринку». З цією метою розглядається існуючі трактовки поняття «промислові послуги» (табл. 4).

Таблиця 4 – Підходи до визначення поняття «промислова послуга»
[систематизовано автором]

Підходи	Визначення промислової послуги	Автор
Правовий	Промислові послуги - це послуги з перевірки стану обладнання та будь-яких інших складних механізмів, що надаються компанією організаційним замовникам, необхідних для подальшої роботи на ринку.	Т. Гомбург С. Гарбе О. Бракс
Операційний	Промислові послуги - це спектр послуг, пов'язаних з продуктом чи процесами, необхідний кінцевому користувачеві протягом строку корисного використання продукту, щоб ефективно запуснути його в контексті його операційної діяльності.	К. Олива У. Каленберг

Продовження таблиці 4

Підходи	Визначення промислової послуги	Автор
Господарський	Промислові послуги - це всі господарські операції, які після продажу \ установки фізичного продукту призначені для підтримання та оптимізації операційного процесу, підвищення кваліфікації та забезпечення потреб у ресурсах протягом усього життєвого циклу.	Ф. Хенкель
Організаційний	Постачання післяпродажних послуг, включаючи матеріальні ресурси, такі як запасні частини та витратні матеріали, пов'язані з обслуговуванням промислових товарів.	Д. Йохансон Л. Ольхагер
Галузевий	Промислові послуги - це послуги, що пропонуються для виробничих процесів промислового виробництва.	Ф. Палохеймо
Маркетинговий	Промислові послуги - це низка заходів, пов'язаних із цінністю клієнта, які створює процеси в контексті бізнес-бізнес.	А.Ковальковський Ж. Датта О. Рой
Інституційний	Промислове обслуговування - це процес використання компетенцій, знань та технологічної бази компанії, виробничих та операційних процесів компанії. Промислові послуги можна застосовувати для внутрішніх цілей оптимізації, інновацій або розвитку бізнесу чи надавати замовнику, щоб створити додаткову цінність як незалежна пропозиція або як частина рішення. Цінність створюється завдяки взаємодії між постачальником та споживачами. Слово "промисловий" підкреслює контекст розвитку та надання послуг.	Р. Рен

Отже, маємо основні підходи до визначення поняття «промислова послуга», але для завершеності не вистачає функціональної трактовки. Запропонуємо авторське визначення, *промислова послуга – це комплекс взаємопов'язаних дій, процесів, методик та інструментів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності через збільшення функціональності, уречевлених у певних оцінках, рекомендаціях, дозволах.*

Промислові послуги є дуже різноманітними. Організації, що надають промислові послуги, відрізняються великою кількістю дозволів та сертифікатів, які дають право працювати на промисловому ринку послуг. Загальні класифікації промислових послуг наведено в таблиці 5.

Таблиця 5 – Класифікація промислових послуг [систематизовано та доповнено автором]

Підходи	Класифікація	Характерника
Операційний	1. Сертифікація 2. Надання дозволів на подальшу діяльність	Зазвичай сертифікація – це первинне проведення всіх необхідних процедур, в результаті яких видається сертифікат, а дозвіл – його продовження через певний проміжок часу.
За рівнем стандартизації	1. Повністю стандартизовані послуги 2. Частково стандартизовані послуги 3. Нестандартизовані послуги	Відмінність полягає у кількості стандартизованих процесів, які необхідно провести під час надання послуг.
Галузевий	1. Будівельні 2. Банківські 3. Транспортні І т.д.	Залежно від сфери застосування.
Процесний	Передпродажне і післяпродажне технічне обслуговування	На якому етапі певного процесу надається конкретна послуга.
Господарський	1. Одноразове надання послуг 2. Надання послуг на регулярній основі	Залежно від типу існує необхідність у багаторазовому наданні послуг.
Правовий	1. Обов'язкові послуги 2. Добровільні послуги	Деякі промислові послуги є обов'язковими для подальшої діяльності компанії.

Дані класифікації демонструють різноманітність промислових послуг, також дають розуміння про складність надання саме промислових послуг.

Вище розглянуто особливості послуг як маркетингової категорії та визначено, що послуги на промисловому ринку краще матеріалізувати. Необхідність уречевлення послуг випливає саме з відмінностей промислового та споживного ринку, які проявляються у попиті, поведінці споживача, процесі ціноутворення. Більше відмінностей наведено в таблиці 6.

Таблиця 6 – Ключові відмінності, які впливають на маркетинг послуг залежно від типу ринку [систематизовано та доповнено автором]

№	Критерій	Промислові ринки	Споживчі ринки
1.	Характеристики ринку	Географічно зосереджені, відносно менше покупців	Географічно розподілені, масові ринки
2.	Характеристики товару	Технічна складність	Максимально прості товари у використанні
3.	Характеристики обслуговування	Сервіс, своєчасна доставка та наявність дуже важливі	Сервіс, доставка та доступність не так важливі

Продовження таблиці 6

№	Критерій	Промислові ринки	Споживчі ринки
4.	Поведінка покупця	Залучення різних функціональних сфер як до фірм-покупців, так і до фірм-постачальників. Рішення про закупівлі приймаються в основному на раціональній основі, технічна експертиза, стабільні міжособистісні відносини між покупцями і продавцями	Залучення членів сім'ї, рішення щодо придбання в основному приймаються на фізіологічні / соціальні / психологічні потреби, менше технічної експертизи, неособистісні стосунки
5.	Прийняття рішень	Спостережувані етапи	Ментальні етапи
6.	Характеристика каналів	Коротше, пряміше, менше посередників / рівнів	Непрямі, декілька рівнів посередників
7.	Бар'єри входу	Високі	Порівняно низькі
8.	Просування	Акцент на особистий продаж	Акцент на рекламу
9.	Характеристики ціни	Конкурентні торги та ціни за домовленістю	Список цін або максимальна роздрібна ціна

Після визначення поняття «послуга», її особливостей, класифікацій та різновидів, а також місця послуг на промисловому ринку, необхідно розглянути підходи до визначення поняття «стратегія» (див. табл. 7).

Таблиця 7 – Підходи до визначення поняття «стратегія» [систематизовано автором]

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Підприємницький	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Томпсон А.А. Стрікленд А.Дж.
Товарний	Стратегія визначається чотирма елементами або напрямками: стратегія товарно-ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії та програми.	Аакер Д. Каплан Р.С. Нортон Д.П.
Системний	Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку системию	Градов А.П. Зуб А.Т.
Маркетинговий	Стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд
Правовий	Стратегія - це патерн, або план, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в якесь узгоджене ціле.	Дж. Б. Куїнн Л.Є. Басовский
Галузевий	Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілям.	О.С.Віханский, А.И.Наумов

Продовження таблиці 7

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Інституційний	Стратегія - є визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей. Стратегія - це комбінація 5P, яка включає: <ul style="list-style-type: none"> - план (plan); - прийом як тактичний хід (ploy); - поведінкову модель (pattern of behaviour); - позицію по відношенню до інших (position in respect to others); - перспективу (perspective). 	Чандлер Генри Минцберг

Отже, маємо сім підходів до визначення стратегії, до яких, враховуючи специфіку роботи, формуємо узагальнене визначення. Стратегія – це детальний всебічний довгостроковий план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності та визначає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.

Для правильного розроблення стратегії зростання компанії, необхідно почати з визначення стратегії зростання. Основні підходи до визначення поняття «стратегія зростання» наведено у таблиці 8.

Таблиця 8 – Підходи до визначення поняття «стратегія зростання» [систематизовано та доповнено автором]

Підходи	Узагальнене визначення
Підприємницький	Стратегія зростання – це комплексний план росту організації, який включає вибір компанією напрямку зростання, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.
Товарний	Стратегія зростання – це напрямок збільшення обсягів збуту через оновлення асортименту компанії, що буде створювати споживчу цінність (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії та програми.
Маркетинговий	Стратегія зростання – це план, який необхідний для досягнення більш високого і усталеного рівня частки ринку, ніж компанія вже має.
Правовий	Стратегія зростання - це набір патернів, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в узгоджене ціле, що приведе до зростання фірми.
Галузевий	Стратегія зростання - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації в середовищі сфери її діяльності, що приводить організацію до поставлених цілей розширення бізнесу та діяльності.

Отже, підсумовуючи можна, стратегія зростання – це комплексний план, який включає вибір компанією напрямку росту, необхідний для досягнення більш високого і усталеного рівня частки ринку, ніж компанія вже має.

Після аналізу теоретичних джерел щодо можливих підходів до класифікацій стратегій зростання компанії, запропонуємо власний підхід до формування комплексної стратегії зростання на промислову ринку послуг (див. табл. 9).

Таблиця 9 – Класифікація критеріїв формування стратегії зростання [власна розробка]

Критерій	Тип	Рівень/напрямок	Характеристика
За напрямком збільшення частки ринку	Географічне зростання	Міжнародний	Вихід на ринки інших країн зі старим товаром (можлива локалізація з невеликими змінами)
		Національний	Розширення бізнесу в рамках однієї країни, зазвичай, за рахунок відкриття нових філій
	Товарне зростання	Абсолютно новий товар/послуга	Випуск на ринок товарів світової/національної новизни
		Новий товар/послуга для підприємства	Розширення товарного асортименту в рамках ринку
За напрямком руху по індустріальному ланцюгу	Вертикальне зростання	Вгору по індустріальному ланцюгу	Рух вгору/вниз по індустріальному ланцюгу, задля мінімізації витрат та збільшення присутності на ринку
		Вниз по індустріальному ланцюгу	
	Горизонтальне зростання	В рамках одного рівня індустріального ланцюга	Розширення підприємства в рамках одного рівня індустріального ланцюга
За органічністю	Органічне зростання		Зростання за рахунок збільшення частки ринку
	Неорганічне зростання		Зростання за рахунок об'єднання зусиль (кооперація)
За стилем поведінки	Агресивне зростання	Наступ на позиції лідера	Зростання через споживачів компанії-лідера
		Наступ на позиції слабших компаній	Зростання через споживачів невеликих компаній
	Пасивне зростання	Слідування за лідером	Зростання за рахунок росту ринку
За формою підприємництва	Поглинання		Форми об'єднання різних підприємств
	Кооптація		
	Спільне підприємство		

У роботі необхідно розкрити науково-методичні засади формування стратегії зростання. Для формування стратегії необхідно на першому етапі розробити структурно-логічну схему.

Основними детермінантами даної методи є аналіз попиту та пропозиції, конкурентів та стану конкуренції в цілому, аналіз споживачів та сегментів ринку. Відповідно до проаналізованих літературних джерел, зокрема: Зозульов А.В., Солнцев С.А. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, статистика; Малхотра Н.К. Маркетингові дослідження: практичне керівництво; Черчилль Г.А. Маркетингові дослідження, побудуємо структурно-логічну схему формування стратегії зростання компанії та ринку промислових послуг (рис. 1).

Ситуаційний аналіз – виключно дієвий метод контролю за станом підприємства в умовах швидкоплинності конкурентного середовища.

Завданням ситуаційного аналізу є визначення ситуації, в якій знаходиться компанія, тобто визначення місця, займаного компанією в загальному економічному просторі, основних факторів, що впливають на компанію, а також укрупнених показників підприємства в цілому. Таким чином, ситуаційний аналіз складається: з аналізу сильних і слабких сторін у їх взаємодії з погрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз); аналізу стратегічної позиції, займаной компанією; аналізу сегментів ринку; аналізу конкуренції; позиційного аналізу.

Ситуаційний аналіз є необхідним в ході діагностики. В ході аналізу визначають вихідну позицію (де компанія зараз знаходиться). Таким чином, формується проблемне поле завдань корпоративного управління підприємством.

Дані, отримані в ході таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики – цілі і напрямки досліджень, які слід проводити в першу чергу, глибину досліджень, порядок проведення діагностики, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців.

Крім цього, результати ситуаційного аналізу є основними вхідними даними для розробки стратегії зростання компанії.

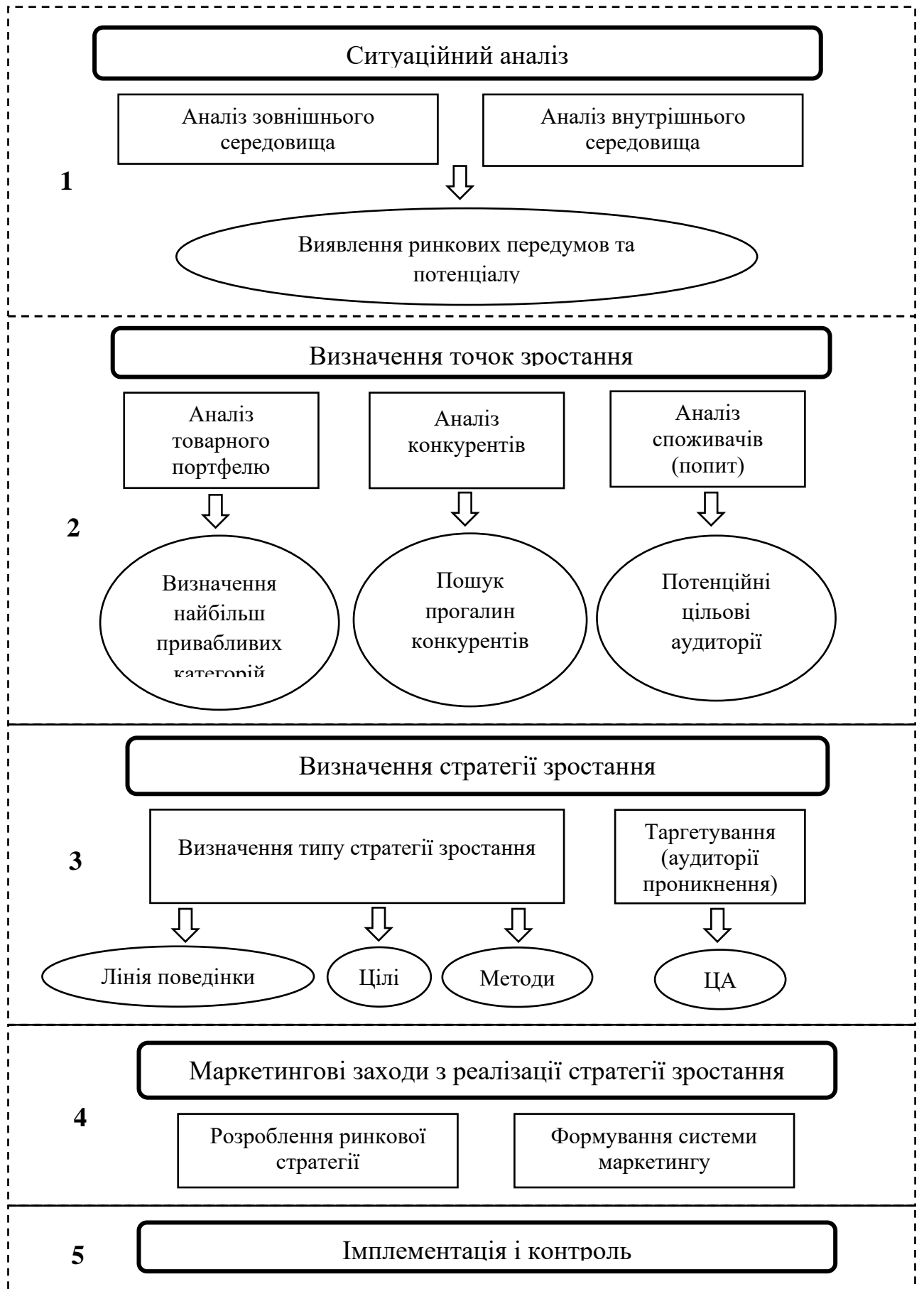


Рисунок – Структурно-логічна схема формування стратегії зростання на ринку промислових послуг [власна розробка]

Заключним етапом необхідно сформувати маркетингову стратегію роботи з ринками. Даний етап є безумовно найважливішим для подальшого розвитку організації, оскільки саме від правильно розробленої маркетингової стратегії залежить успішність функціонування будь-якого підприємства.

На даному етапі необхідно чітко прописати ринкову стратегію, яка включає: сегменти, на яких буде працювати фірма, позиціонування, конкуренту стратегію – також варто деталізувати товарну, цінову, збутову та стратегію просування. Все це допоможе досягти цілей підприємства.

Імплементация – виконання стратегії має бути повністю орієнтоване на зміст раніше розробленої стратегії організації. Реалізація стратегії робить необхідним прийняття системи, що використовується для управління організацією. Ця система визначає: які підрозділи будуть нести відповідальність і за що, які інформаційні системи знадобляться для контролю за виконанням стратегії, яка буде потрібно перепідготовка робочої сили і т.д.

Імплементация (реалізація, втілення, впровадження) стратегії – ключова ланка стратегічного процесу, якому слід приділяти першочергову увагу при практичному управлінні розвитком організації. Проблема успішної реалізації стратегії і виявлення факторів появи стратегічного розриву в різні роки займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених.

У другому розділі «Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України» визначено сучасний стан, тенденції та проблеми галузі технічних випробувань та досліджень, проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «КАРОЛА» на цьому ринку та проведено маркетингове дослідження привабливості регіональних ринків технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки для ТОВ «КАРОЛА».

Технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки – це комплекс заходів (випробувань, діагностик, перевірок), які проводяться для продовження нормативного строку експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки. Саме від правильності вибору комплексу випробувань залежить якість наданої

послуги. В результаті проведення всіх необхідних заходів, видається дозвіл компанією, що і є підставою для експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки.

До об'єктів підвищеної небезпеки, в рамках даного ринку, відносять вантажно-підіймальні споруди – козлові, баштанові, мостові, самохідні крани, крани-балки.

Тепер, для кращого розуміння специфіки послуги, зобразимо схематично процес надання послуги з моменту отримання замовлення. Схема розроблена для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (див. рис.2).



Рисунок 2 – Процес надання послуг технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки [створено автором]

Ще одним важливим аспектом, необхідним для розуміння ринку, є фактори та передумови впливу на діяльність на ринку, такі як: для якісного виконання робіт підприємству необхідно відповідати стандартам, законодавча база, при виконанні всіх вимог при експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки та за умови вчасної перевірки, зменшується ризик травмування, сертифікація обладнання, калібрування приладів. Всі ці перелічені аспекти зображені на рис. 3.

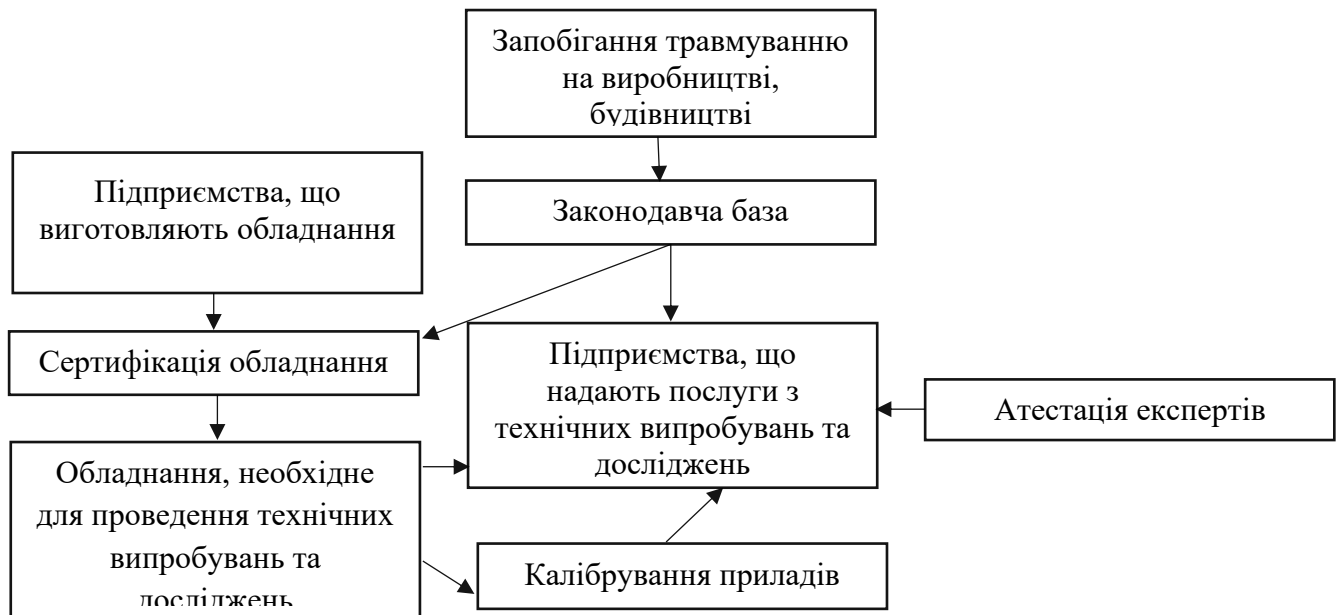


Рисунок 3 – Зовнішній вплив на підприємства, які надають послуги з технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної небезпеки [створено автором]

Далі зобразимо життєвий цикл (продажі трьох найбільших компаній) технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної небезпеки, оскільки всі послуги мають схожий вплив на продажі у компанії, тобто об’єднання їх не зіпсує отриману інформацію (див. рис. 4).

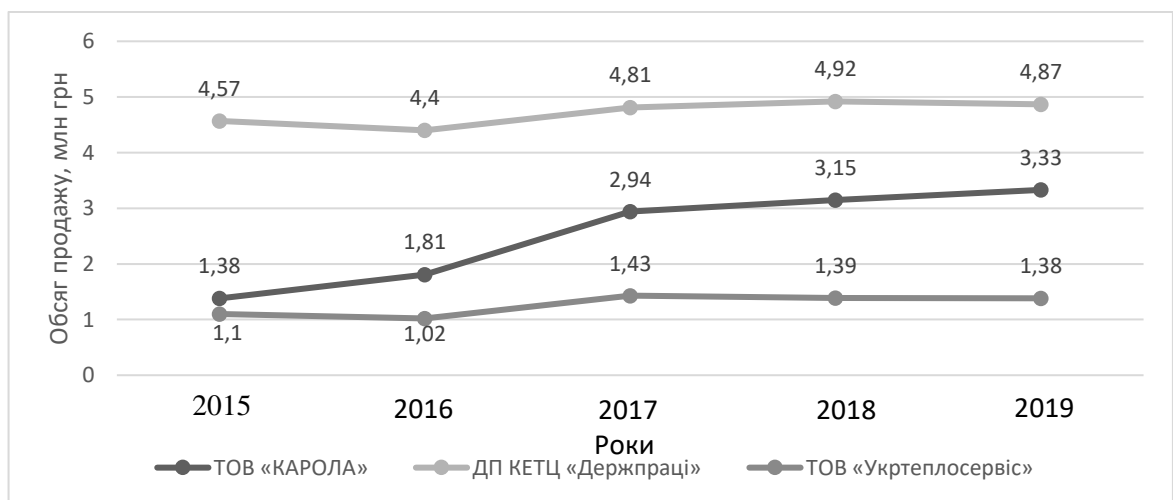


Рисунок 4 – Життєвий цикл технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної небезпеки

Далі необхідно розглянути промислове виробництво по галузям, оскільки технічні випробування і дослідження об’єктів підвищеної небезпеки, які проводяться на досліджуваному ринку, надаються тільки певним галузям. В деяких сферах окремо не виділено окремі підгалузі, оскільки це недоцільно, занадто низькі

об'єми продажу. Для кращої візуалізації та для більш простого процесу прийняття рішення, зобразимо динаміку найбільш важливих підгалузей (рис. 5).

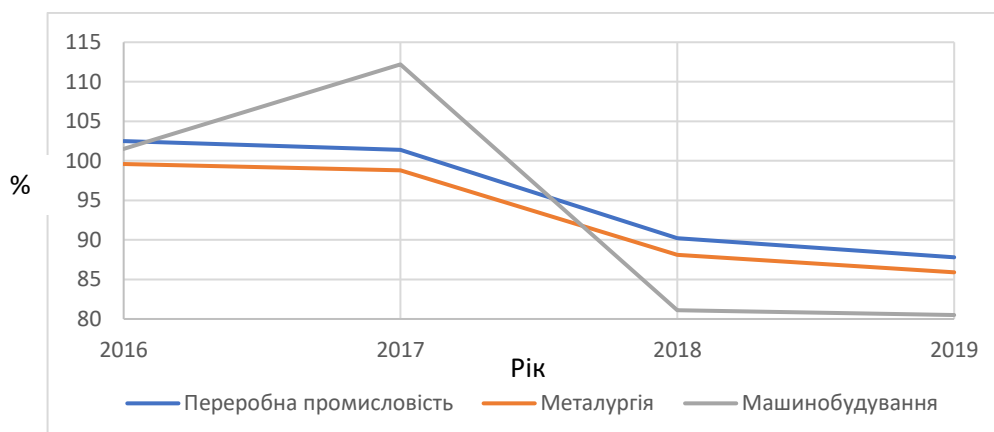


Рисунок 5 – Динаміка основних видів промислового виробництва [створено автором на основі]

Розглянемо нове будівництво по регіонах, виявимо регіони, які мають позитивну динаміку (табл. 10). Темніший колір – більша привабливість.

Таблиця 10 – Прийняття в експлуатацію житла (нове будівництво) по регіонах)

Регіон (область)	2019	2018	2017
Вінницька	223899	303931	313330,9
Волинська	371290	308508	321697,6
Дніпропетровська	283525	319807	227945,1
Донецька	40584	38284	41165,59
Житомирська	146281	124249	123630,8
Закарпатська	428736	367774	298034
Запорізька	68246	88624	100366,9
Івано-Франківська	404164	522742	396617,6
Київська	1541015	1719101	1933747
Кіровоградська	48028	40728	39350,72
Луганська	15975	14578	4173,49
Львівська	897323	888877	753285,6
Миколаївська	51302	51757	74044,35
Одеська	567842	683491	543315,6
Полтавська	202547	205648	120051,4
Рівненська	319285	359910	282948,1
Сумська	96886	91622	93683,03
Тернопільська	261055	244446	203197
Харківська	528854	347831	363459,8
Херсонська	95067	59502	70920,14
Хмельницька	324952	334836	374536,9
Черкаська	131273	133272	94788,05
Чернівецька	287520	187040	200257
Чернігівська	97853	118525	94744,2
м.Київ	1255854	1662363	1272866

Отже, бачимо що існують області, де темпи зростають, найбільш високі темпи у найтемніших комірках. Тому, все ж таки, можна вижити такий фактор – зростання темпів будівництва в 16/25 регіонах. Це все збільшує попит на досліджувані послуги. Також важливо врахувати абсолютні значення.

Структура послуг, які надають підприємствами на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки, повністю відповідає структурі попиту: технічне діагностування – 50%; повний технічний огляд – 25%; експертиза технічної документації – 15%; частковий технічний огляд – 10%.

На ринку технічних випробувань та досліджень працює 86 підприємств у місті Києві та області (джерело отриманої інформації – УкрАО). Але структуру розподілу частки ринку така, що 9 підприємств займають 91% частки ринку. (рис. б)

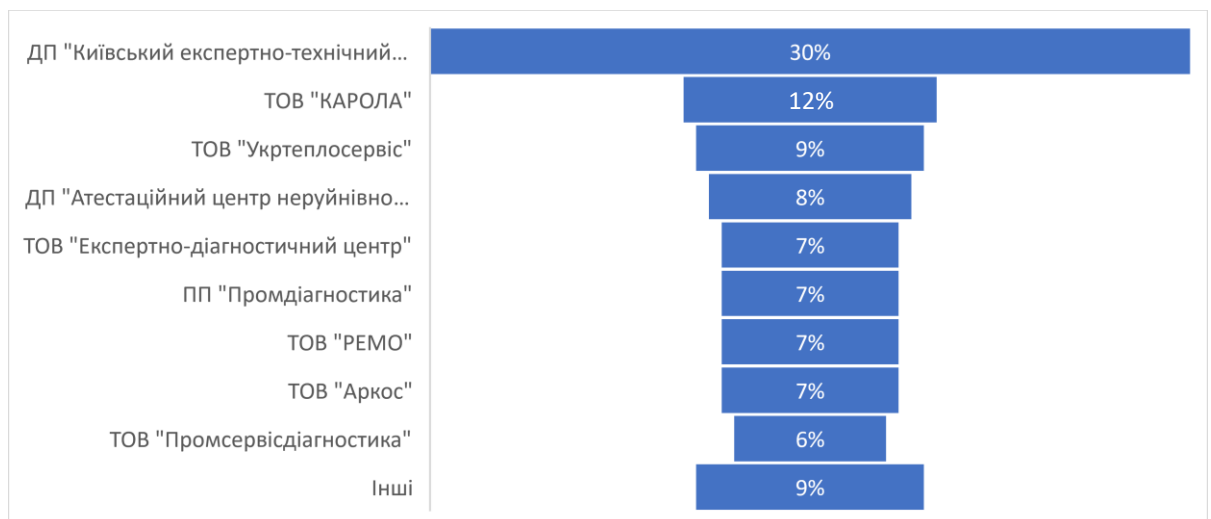


Рисунок 6 – Конкуренція на ринку технічних випробувань та досліджень
(розраховано на основі даних з сайту УкрАО)

Після аналізу кон'юнктури ринку (співвідношення попиту та пропозиції), проаналізуємо конкуренцію на ринку. Більш детальна характеристика ринку зображена в табл. 11.

Таблиця 11 – Характеристика ринку технічних випробувань та досліджень

Показники стану ринку технічних випробувань та досліджень	Поточне значення	Прогнозне значення	Поточні темпи приросту	Прогнозовані темпи приросту
Кількість найбільших компаній за часткою ринку	9	11	2 на рік	1 на рік
Частка іноземних компаній	0%	3%	0% на рік	3% на рік
Індекс монополізації ринку	1483	1452	-0,2%	1 % на рік
Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками	50000 грн.	200000 грн.	2% на рік	70% за 2 роки
Обсяги послуг, наданих національними компаніями	3800	4000	3% на рік	5% на рік
Середня норма рентабельності в галузі	7-8%	8-9%	1% на рік	3% на рік

Проаналізувавши дану таблицю, можна дійти до висновку, що ринок помірно-концентрований, на ньому працюють лише вітчизняні виробники, але динаміка є несприятливою, оскільки зростає кількість конкурентів, а і відповідно витрати також.

Щодо бар'єрів входу на ринок, то вони високі (не дивлячись навіть на показник монополізації): наявність дозволів на виконання робіт, наявність людських ресурсів – висококваліфікованих технічних експертів, дороге обладнання, необхідне для виконання робіт.

Ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки – це ринок сертифікованих послуг. Основними споживачами послуг є наступні групи підприємств:

- будівельні підприємства (будівництво житлових, офісних, приватних будівель);
- промислові підприємства (металургія, машинобудування, ремонті роботи, де використовуються інші вантажопідіймальні споруди).

Базовий ринок може бути сформованим як ринок технічних випробувань та досліджень. Даний вид ринку деталізується на промисловому типі ринку.

Критерії сегментування для ринку технічних випробувань та досліджень наведені в таблиці 12. Всі ці критерії впливають на комплекс маркетингу, оскільки галузі мають різні об'єкти підвищеної небезпеки, співпраця з державними підприємствами кардинально відрізняється від співпраці з приватними, а географічний вектор впливає на місце надання послуги.

Таблиця 12 – Критерії сегментування ринку технічних випробувань та досліджень

№ п/п	Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінності в ринковій поведінці
1	Галузева	Будівництво	Найбільше замовлень на діагностику баштових та самохідних кранів.
		Промисловість	Потребують діагностику інших вантажопідіймальних споруд (мостові, козлові крани).
2	Форма власності	Приватна	Замовлення відбувається по попередній домовленості, таким чином враховуються всі нюанси.
		Державна	Замовлення відбуваються на тендерній основі.
3	Географічне охоплення	Місцеві підприємства	Зазвичай працюють з місцевими підприємствами.
		Регіональні	Потребують більш досвідчених партнерів.
		Національні	Довгострокові партнерські взаємовідносини з великими підприємствами.

Отже, поєднавши всі критерії сегментування отримуємо 12 сегментів.

Більш детальніший аналіз конкуренції допоможе оцінити реакцію і характер впливу змін на підприємство. Для проведення такого аналізу використовуємо ступеневий аналіз конкуренції на ринку. (табл. 13)

Таблиця 13 – Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Тип бізнесу – регіональний бізнес	Основний ринок, на якому працює підприємство – це ринок м. Києва і Київської області.	Відповідність українським, державним стандартам.
За рівнем конкурентної боротьби – локальний	Конкуренція між компаніями, які працюють у місті Києві та області.	Якісне виконання робіт: повне обстеження та діагностування.
За галузевою ознакою – міжгалузева	Компанія надає послуги різним галузям: будівництво, машинобудування, металообробка і т. д.	Закупівля різних видів обладнання, отримання дозволів на вид робіт, атестація технічних експертів.

Продовження таблиці 13

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
За видом конкуренції – товарно-видова	Конкуренція між регламентованими послугами – технічні обстеження та контроль	Постійне технологічне оновлення обладнання, вихід на нові ринки, розширення номенклатури.
За характером конкурентної боротьби – нецінова	Головний метод конкурентної боротьби – покращення нецінових характеристик послуги: процес виконання робіт та надання дозволу	Ведення нецінової конкурентної боротьби. Постійне покращення процесу надання послуги.
За інтенсивністю конкуренції – не марочна	Роль торговельної марки не впливає на вибір замовника.	Підвищення якості послуги.

Для аналізу стану конкуренції на галузевих ринках можуть використовуватися карти стратегічних груп. Карта стратегічних груп - це пленарна схема, що представляє собою графічне представлення стану конкуренції на ринку, а також тенденцій і можливі зміни. В якості осей даної схеми вибираються основні показники, які обумовлюють структуру ринку і конкурентоспроможність підприємства на ньому. Для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки такими показниками є асортимент (саме кількість дозволів на ведення робіт з підвищеною небезпекою є ядром конкурентоспроможності) та якість (чи будуть проведенні всі необхідні випробування).

Для початку зобразимо карту стратегічних груп з урахуванням якості та асортименту для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Далі необхідно показати карту стратегічних груп з урахуванням географічного охоплення, тобто на яких регіональних ринках працюють конкуренти та асортименту для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Останнім етапом продемонструємо карту стратегічних груп з урахуванням типу клієнта, тобто які споживачі у конкурентів та асортименту для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (рис. 7).

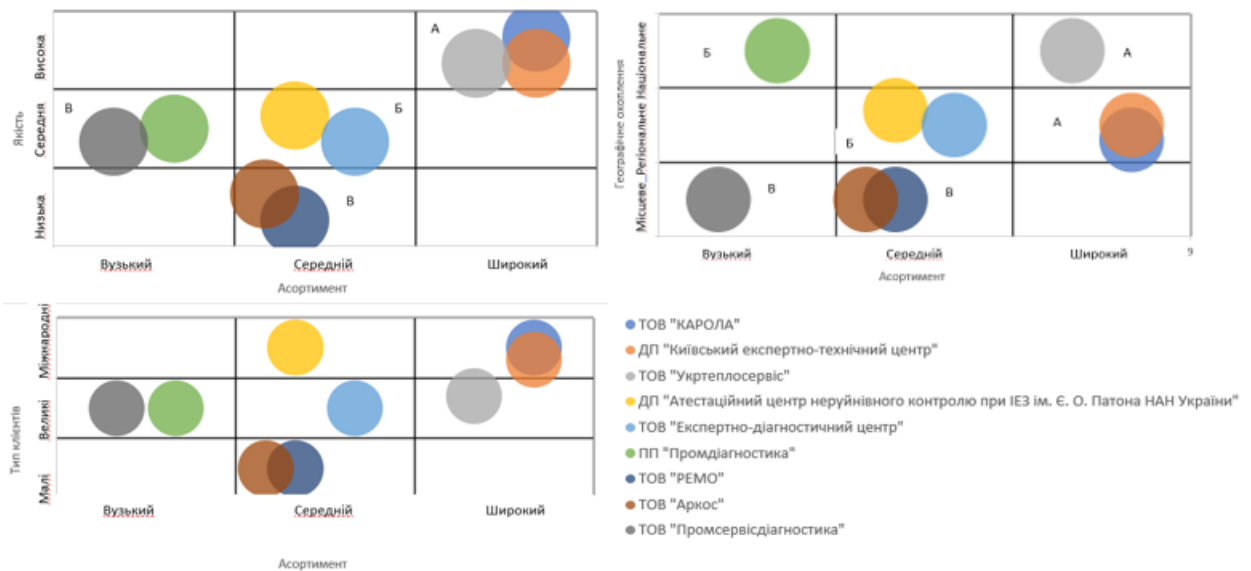


Рисунок 7 – Карта стратегічних груп для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки

Для подальшого розгляду та аналізу конкуренції, необхідно визначити природний тип конкуренції на даному типі ринку, визначити особливості даного типу конкуренції та зіставити з наявними особливостями, що дасть змогу визначити існуючий тип ринку. (табл. 14)

Таблиця 14 – Тип конкуренції на ринку в межах структурного підходу

Тип природної конкуренції на ринку	В чому проявляється	Реакція компанії
Природний тип конкуренції на ринку – олігополія	Невелика кількість продавців та покупців, нецінова конкуренція, високі вхідні бар'єри, не розширюваний попит.	Маніпулювання пропозицією та якістю конкурентного середовища.
Існуючий тип конкуренції на ринку – недиференційована олігополія	Багато підприємств, що пропонують дану послугу (86 підприємств), але три з них займають 50% ринку, також високий вхідний бар'єр, оскільки це ринок сертифікованих послуг.	Зменшення ціни, що збільшить частку ринку, але за умови, що конкуренти не зменшать ціну, оскільки це приведе до зменшення частки ринку для всіх. Постійне розширення номенклатури послуг.

Для подальшого розгляду та аналізу конкуренції, необхідно визначити п'ять сил Портера, задля кращого розуміння ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (рис. 8).



Рисунок 8 – Аналіз конкуренції на ринку з використанням моделі М.

Портера

На ринку існує багата чисельність гравців і послуги є сертифікованими, але замовнику все одно треба вибрати ту компанію, яка найкраще задовольнить його потреби. Тому необхідне порівняння ТОВ «КАРОЛА» з конкурентами. Частка ринку ТОВ «КАРОЛА» складає 12%, що є середнім результатом, у порівнянні з конкурентами, тому це є нейтральною стороною. Ціна також знаходиться між двома конкурентами. Щодо максимального строку експлуатації, то цей показник демонструє на скільки максимально років компанія може видати дозвіл, це є сильною стороною ТОВ «КАРОЛА». Наступним показником є контроль якості, що також є сильною стороною компанії, оскільки ТОВ «КАРОЛА» виконує контроль якості за міжнародними стандартами. Обладнання – це сильна сторона ТОВ «КАРОЛА», оскільки підприємство має найновітніше обладнання серед конкурентів. І нарешті висококваліфікований персонал – ТОВ «КАРОЛА» має 7 висококваліфікованих технічних експертів, що є непогано, але це не найкращий показник серед конкурентів.

Маркетингові показники діяльності підприємства розраховуються для кращого розуміння ринку, оцінки каналів збуту та інших аспектів маркетингової діяльності. Нижче продемонстровано маркетингові показники діяльності ТОВ «КАРОЛА» (рис. 9).

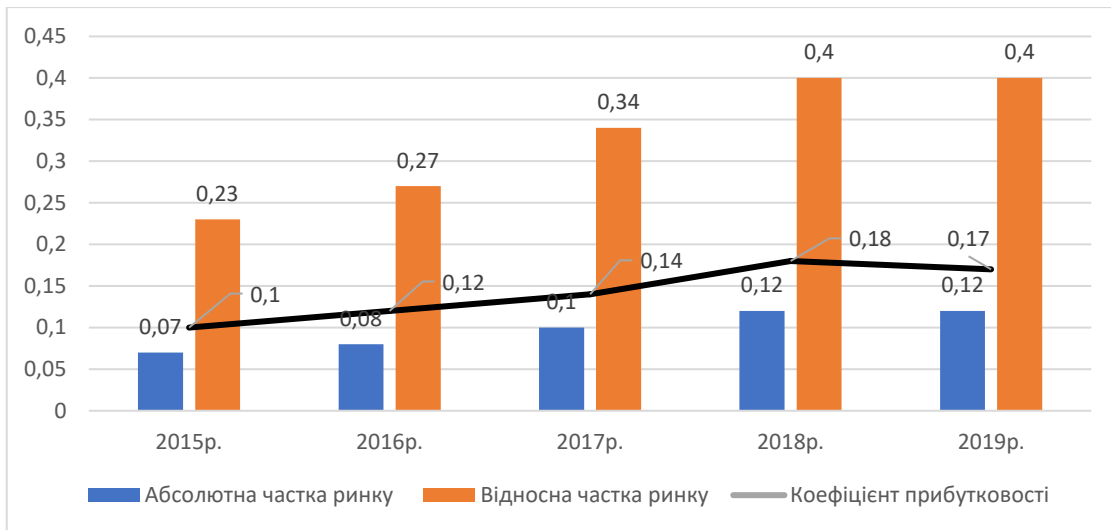


Рисунок 9 – Маркетингові показники діяльності ТОВ «КАРОЛА» [створено автором на основі звітів підприємства]

За результатними показників, можна зробити висновок, що компанія за останній рік не збільшила відносну та абсолютну частку ринку, а коефіцієнт прибутковості взагалі знизився. На сьогоднішній день, з точки зору росту, можливості вичерпанні, а подальше зростання в рамках існуючого ринку не доцільний, оскільки ринкова частка не збільшується.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства розраховуються для того, що зрозуміти доцільність подальшого функціонування підприємства на ринку, а також для виявлення динаміки росту чи спаду в порівнянні з попередніми роками (рис. 10).

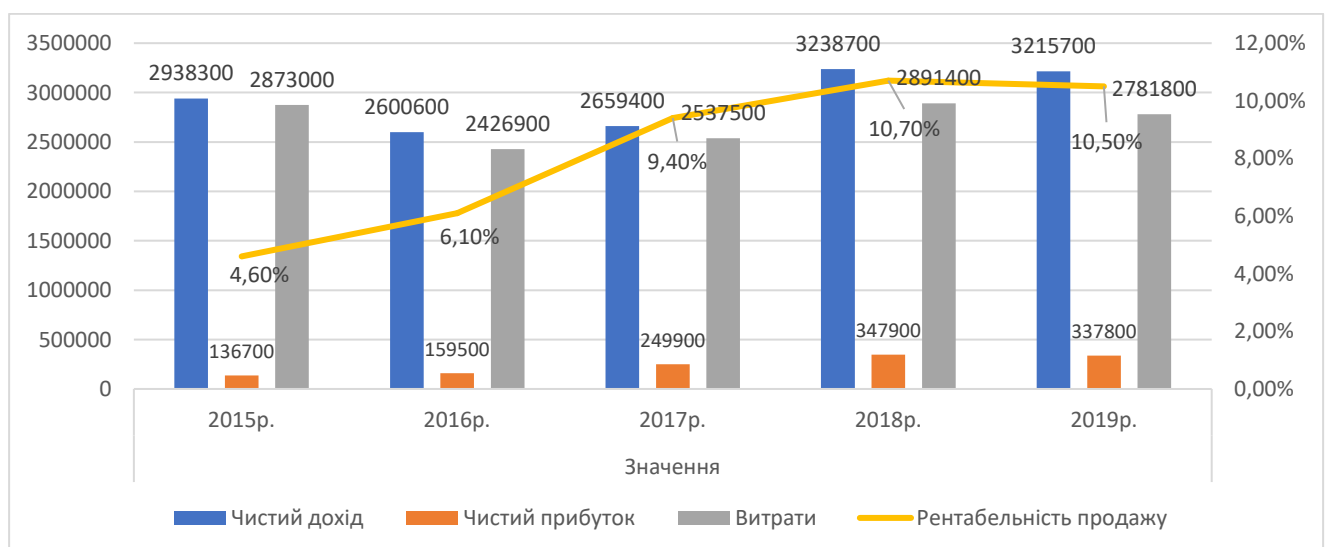


Рисунок 10 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «КАРОЛА» [створено автором на основі звітів підприємства]

Аналізуючи наведений графік, можна прийти до висновку, що показники підприємства вже не зростають, особливо це можна побачити, порівнявши рентабельність за п'ять років діяльності підприємства. Все це знову підводить до висновку, що можливості росту в рамках ринку Києва та області вичерпані.

В рамках даного розділу також необхідно детально сформулювати ціль маркетингового дослідження. Визначимо наступні складові:

- об'єкт дослідження – ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України по регіонам;
- суб'єкти дослідження – цільовий споживач (філії компаній, з якими ТОВ «КАРОЛА» вже працює на ринку міста Києва та області та потенційні конкуренти на потенційних ринках.
- предмет дослідження – маркетингова діяльність на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України;
- границі дослідження – дослідження буде проводитися протягом 50 днів, територія проведення складається з наступних регіонів: Київ та Київська область, Львівська область, Дніпропетровська область, Харківська область, Одеська область, Карпати (Закарпатська та Івано-Франківська області).

Ціль маркетингового дослідження – *Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки Львівської області, Дніпропетровської області, Харківської області, Одеської області, Карпат (Закарпатська та Івано-Франківська області) та можливостей виходу ТОВ «КАРОЛА» на дані ринки.*

Далі завдання дослідження деталізується. Для кожного завдання дослідження розробляється блок пошукових питань, тобто список запитань, відповідь на які є необхідним для досягнення мети дослідження та вирішення маркетингової управлінської проблеми.

В рамках дослідження розраховано потенціал для п'яти регіонів: Дніпропетровська область, Львівська область, Одеська область, Харківська область, Карпати – та за п'ятьма критеріями: ємність ринку, обсяг продажу, рівень

монополізації, конкурентоспроможність, кількість конкурентів. Результати зображено на рис. 11.

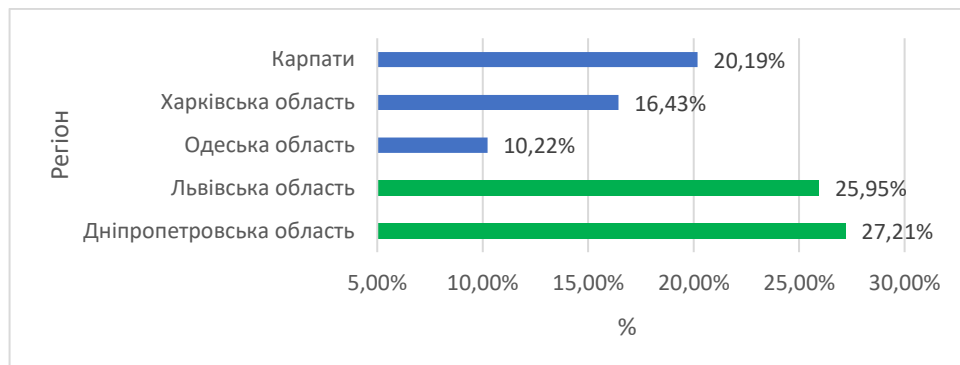


Рисунок 11 – Ваговий індекс регіонів

Отже, в результаті проведення основної частини дослідження, що включало опитування експертів та кабінетні дослідження, визначено, що ринки Дніпропетровської та Львівської області є найпривабливішим для відкриття філії ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання, також визначено саме яке обладнання буде закуплено та його загальну вартість для однієї філії.

У третьому розділі «Розроблення рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії зростання» на основі отриманих оцінок аналізу маркетингового середовища та проведеного дослідження, було сформовано стратегію зростання, розроблено ринково-продуктову стратегію та обґрунтовано ефективність маркетингових заходів реалізації стратегії.

На основі розроблених у першому розділі теоретико-методологічних положень щодо формування стратегії зростання та враховуючи емпіричні дані, наведені у другому розділі, розробимо стратегію зростання компанії ТОВ «КАРОЛА».

Методологічним підґрунтям формування стратегії зростання стала структурно-логічна схема. Відповідно до схеми маємо п'ять основних етапів формування стратегії зростання компанії.

Першим етапом, згідно зі створеної структурно-логічної схеми, є ситуаційний аналіз, результати якого присутні у другому розділі даної роботи. Саме, використовуючи висновки з проведеного аналізу, знаходяться ринкові передумови та потенціал.

На ринку технічних випробувань і досліджень об'єктів підвищеної небезпеки спостерігаються наступні можливості: високі бар'єри будуть перешкоджати входу нових конкурентів. Щодо загроз, то велика кількість компаній на ринку, які вже працюють, розсіює увагу і не дає змогу до кінця зосередитися на реальних конкурентах. Бачимо, що нівелювати загрозу можна шляхом виходу на нові регіональні ринки і при цьому компанія не втратить наявні можливості. На мікросередовище ринку має наступні фактори, які дають можливість – велика кількість підприємств-замовників, тому необхідно збільшувати їх лояльність та проводити заходи з залучення нових клієнтів; загрозу – збільшення ринкової сили конкурентів зменшить фінансово-економічні показники, тому доцільним є вихід на нові географічні ринки, де ринкова сила конкурентів значно нижче.

Короткий та чіткий опис першого блоку відповідно до розробленої структурно-логічної схеми наведено на рисунку 12.

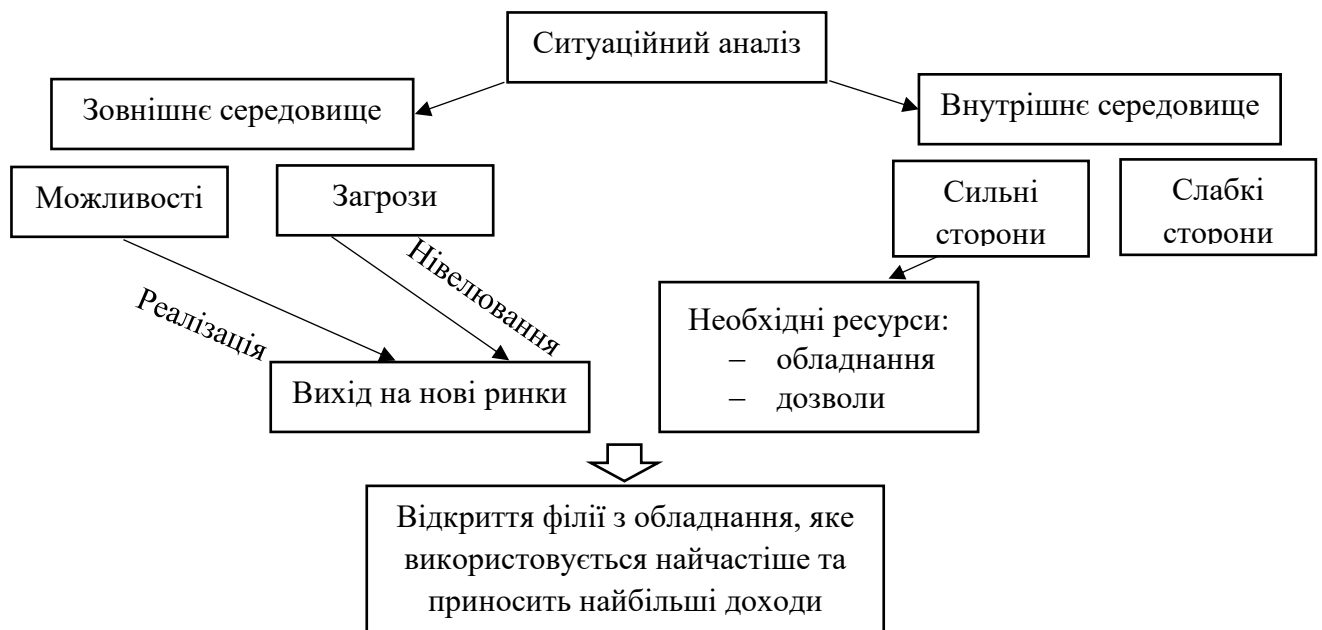


Рисунок 12 – Результати ситуаційного аналізу

Отже, в дослідженні розглянуто п'ять регіонів та можливість відкриття філії з частковим переліком обладнання, для послуг, що приносять найбільший дохід та замовляються стабільно. Інші послуги також будуть надаватися, але необхідне обладнання буде транспортуватися на момент надання послуги.

Точки зростання – це ті особливості, які будуть відрізняти стратегію ТОВ «КАРОЛА», тобто за рахунок яких нововведень ТОВ «КАРОЛА» зможе досягнути

успіху на нових ринках. В рамках даного блоку, необхідно провести аналіз товарного портфеля для виявлення найбільш привабливих послуг, з якими ТОВ «КАРОЛА» виходитиме на нові регіональні ринки.

Грамотна стратегія зростання підприємства – запорука того, що бізнес буде рости і приносити стабільний прибуток. Лише розробка довгострокових, продуманих до дрібниць планів допоможе компанії не тільки залишитися на плаву, а й значно випередити конкурентів.

У сучасному світі це особливо актуально. На ринок регулярно приходять нові гравці, з'являються все нові бізнес-тренди, конкуренція зростає не по днях, а по годинах.

При виході на нові ринки, перш за все, необхідно врахувати витрати, які понесе ТОВ «КАРОЛА» купуючи нове обладнання для нової філії. Метою даного етапу є визначення найбільш привабливих видів послуг з точки зору доходів та постійності попиту, оскільки послуги, які надаються рідко, як не дивно, потребують найдорожче обладнання, але при цьому не приносять значних прибутків компанії, тому при виході прийнято рішення відмовитися від таких послуг. Для визначення категорій скористаємося ABC/XYZ аналізом.

В рамках розробленої схеми, наступним етапом є аналіз конкурентів, який наведено у другому розділі даної роботи.

У процесі проведення дослідження потенційних регіонів, також проаналізовано конкурентів, наведено порівняння технічних та економічних характеристик. За більшістю характеристик ТОВ «КАРОЛА» має перевагу, окрім показника ціни.

Щодо прогалин на нових ринках, то існує необхідність у більш якісних компаніях, які надають послуги з технічних випробувань та досліджень, саме наявність міжнародних сертифікатів у ТОВ «КАРОЛА», допоможе заповнити даний пробіл. Також швидкість надання послуг ТОВ «КАРОЛА» – це новий рівень для досліджуваних регіонів. Ще однією прогалиною нових ринків є відсутність високоякісного обладнання, яке є у ТОВ «КАРОЛА». Все це робить компанію конкурентоспроможною на нових ринках.

Наступний крок – споживачі. У процесі дослідження варіантів споживачі порівнюють строки надання послуг, сертифікати та дозволи, імідж компанії для того, щоб отримати проміжний результат та оцінити його. Цей процес супроводжується консультаціями з боку організацій. Після порівняння основних характеристик, споживач здійснює вибір та замовляє послугу. В даному випадку важливим є після продажне обслуговування: гарантійний строк служби та його підтвердження, сертифікати якості. Відповідно споживач задовольняє свої потреби – отримує послугу для того, щоб відновити повноцінну роботу. Оцінити результат покупки він зможе під час подальшого використання об’єкту підвищеної небезпеки. Таким чином він отримує інформацію (проходить своєрідний процес навчання) щодо того, як здійснює продаж обрана ним компанія, дізнається про стиль ведення переговорів, якість послуги, і в майбутньому робить висновки, звертатися знову до даної організації, чи ні.

Отже, ціннісна пропозиція ТОВ «КАРОЛА» полягає у наданні послуг новим ринкам максимально швидко, використовуючи унікальне обладнання та власні методики.

Короткий та чіткий опис першого блоку відповідно до розробленої структурно-логічної схеми наведено на рисунку 13.

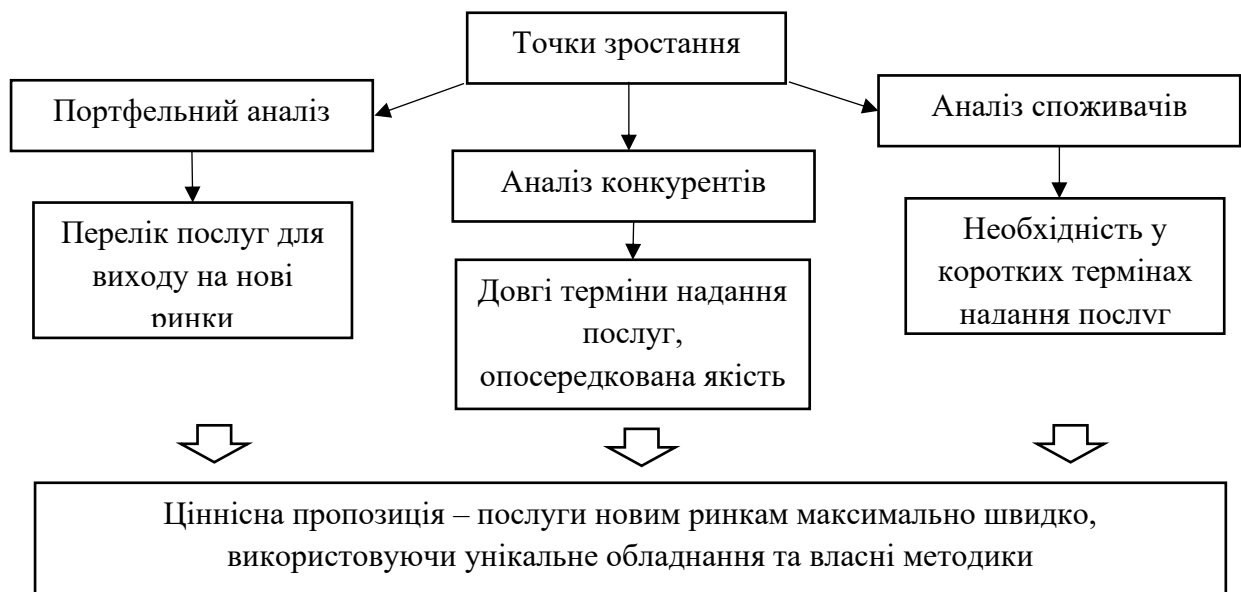


Рисунок 13 – Визначення точок зростання

Отже, маємо основні точки для формування стратегії зростання: послуги, з якими буде виходити ТОВ «КАРОЛА», основні прогалини конкурентів та потреби споживачів – все це допоможе у реалізації стратегії зростання.

Важливим етапом є визначення стратегії зростання, тобто елементи щодо поведінки компанії на ринку та з поведінки конкурентами, вибору того чи іншого критерію і тд. Основні відібрані типи стратегії для ТОВ «КАРОЛА» наведено у таблиці 15.

Таблиця 15 – Критеріїв формування стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА»

Критерій	Тип	Рівень/напрямок	Характеристика
За напрямком збільшення частки ринку	Географічне зростання	Національний	Розширення бізнесу в рамках однієї країни, вихід на ринки Дніпропетровської та Львівської областей
За напрямком руху по індустріальному ланцюгу	Горизонтальне зростання	В рамках одного рівня індустріального ланцюга	Розширення підприємства в рамках одного рівня індустріального ланцюга, тобто без кардинальних змін у структурі послуг
За органічністю	Органічне зростання		Зростання за рахунок збільшення частки ринку відносно ринку України
За стилем поведінки	Агресивне зростання	Наступ на позиції лідера	Зростання через споживачів компанії-лідера (після посилення позицій)
		Наступ на позиції слабших компаній	Зростання через споживачів невеликих компаній (початкова стратегія)
За формою підприємництва	Відкриття філії з обладнанням, яке використовується найчастіше та приносить найбільші доходи		За результатними дослідження це найефективніший варіант

Отже, маємо основні напрямки та рівні зростання ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках. Тепер деталізуємо кожен з обраних напрямків зростання.

Географічний напрямок зростання впливає з аналізу зовнішнього середовища, також, враховуючи правову складову даних послуг, існує можливість виходу лише на ринок України, оскільки, для виходу на міжнародний ринок,

необхідно відкривати нову фірму за кордоном, а для цього потрібно значна кількість фінансових ресурсів.

Як не дивно, то саме горизонтальне зростання є єдиним шляхом розширення бізнесу, знову через правову складову. Щодо вибору агресивного зростання – це найефективніший спосіб швидко досягти поставлених цілей щодо завоювання частки ринку.

Відкриття філії з обладнанням, яке використовується найчастіше та приносить найбільші доходи, а інше обладнання буде транспортуватися при необхідності – доцільність вибору даного критерію описано вище.

На основі результатів формування стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» розроблено маркетингову бізнес-модель компанії Canvas (рис.14).

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ	ВЗАЄМВІДНОСИНИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ	СПОЖИВЧІ СЕГМЕНТИ
Національне агенство з акредитації України – продовження договорів; Украо – спілка акредитованих фірм – підтвердження іміджу компанії; Постачальники обладнання; Банківські установи; Орендодавці; Транспортні компанії	Повний технічний огляд козлових кранів, повний технічний огляд мостових кранів, технічне діагностування мостових кранів, технічне діагностування козлових кранів, експертиза (відповідність) технічної документації баштових кранів КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ Фінансові ресурси, наявність всіх дозволів, наявність висококваліфікованих експертів, наявність власної лабораторії, наявність досвіду на ринку (імідж), високоякісне обладнання	Ціннісна пропозиція ТОВ «КАРОЛА» полягає у наданні послуг новим ринкам максимально швидко, використовуючи унікальне обладнання та власні методики (якщо компанія намагається надавати послуги на інших регіональних ринках, не маючи філій, то якість послуги значно погіршується: швидкість видачі дозволів, контроль якості, аналіз паспортів, тощо. Тому, задля нівелювання таких недоліків, постає проект по відкриттю нових філій ТОВ «КАРОЛА»)	Відбувається адаптація комплексу маркетингу під кожний сегмент, оскільки існує відмінність у кількості замовлень, у процедури замовлень, а також для споживачів важливо досвід на ринку та можливість довгострокових стосунків КАНАЛИ ЗБУТУ Збут відбувається прямими каналами. Прямі продажі – це певна специфіка даного ринку, оскільки не має необхідності використовувати посередників, оскільки це ускладнює процес надавання послуг і при такій системі важко контролювати якість послуг	Будівничі та промислові підприємства державної чи приватної власності, які працюють на місцевому, регіональному або національному ринку – 12 сегментів
СТРУКТУРА ВИТРАТ Найбільші витрати – закупівля обладнання як основного ресурсу, також оренда приміщення, витрати на калібровку та інші адміністративні витрати			ПОТОКИ НАДХОДЖЕННЯ ДОХОДІВ Основна операційна діяльність – послуги з технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної безпеки	

Рисунок 14 – Канва бізнес-моделі

Отже, сформовано регіони виходу та точки проникнення, визначено основні напрямки стратегії, якої буде дотримуватися ТОВ «КАРОЛА» на ринках Дніпропетровської та Львівської областей.

Після визначення стратегії зростання, переходимо до формування маркетингових заходів з її успішної реалізації, що являє собою досить тривалий і трудомісткий процес.

Враховуючи аналіз товарного портфеля, аналіз конкурентів та споживачів, типу стратегії зростання та маркетингові цілі, базова стратегія матиме схожий вигляд, що і на ринку Києва та області (табл. 16).

Таблиця 16 – Стратегія ТОВ «КАРОЛА» на ринках Дніпропетровської та Львівської області

Елемент ринкової стратегії	Елемент стратегії	Матиме вигляд	Аргументуючі фактори
Товарна стратегія	Марка	Відсутній бренд, існує як товарна марка	Немарочна конкуренція, оскільки ринок олігополії. Стандартизовані послуги.
	Ширина та глибина асортименту	Вхід з повним асортиментом (частина послуг буде надаватися за допомогою привезеного обладнання)	Економія на капітальних витратах
Цінова стратегія	Метод ціноутворення	Спрямований на конкурентах	Нецінова конкуренція, тому підприємству необхідно мінімізувати витрати
Збутова стратегія	Тип збуту	Прямий збут	-
Стратегія просування	Тип стратегії просування.	Комбінована стратегія (участь у регіональних конференціях, публікації в тематичних виданнях)	Збільшення впізнаваності на регіоні
	Інтерактивний маркетинг	Сайт підприємства (http://karola.com.ua)	Підвищення популярності мережі Інтернет. Досвід роботи із сайтом. Новини про відкриття нових філій

Портфель технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки є невиродженим, тобто його можна поділити на рівні, де виникає різниця між послугами.

Щодо цінової політики ТОВ «КАРОЛА», то спочатку існує необхідність утримання ціни, нижчої від лідера-ринку, оскільки це знизить рівень цінової чутливості споживача та забезпечить ТОВ «КАРОЛА» глибоке проникнення на ринок.

Відповідно до цілей цінової політики базовим методом ціноутворення компанія обирає метод, орієнтований на конкурентів, а саме: на основі поточного розрізу рівня цін основних конкурентів на ринках Львівської та Дніпропетровської областей. При цьому ціна встановлюється нижче рівня цін конкурентів.

Збут, як і на ринку Києва та області, відбувається прямими каналами, саме через дану специфіку ринку є необхідність у відкритті філії. Прямі продажі – це певна особливість даного ринку, оскільки не має необхідності використовувати посередників, оскільки це ускладнює процес надавання послуг і при такій системі важко контролювати якість послуг.

Для кращого розуміння процесу продажу ТОВ «КАРОЛА» зобразимо омніканальну воронку лідогенерації (рис. 15).

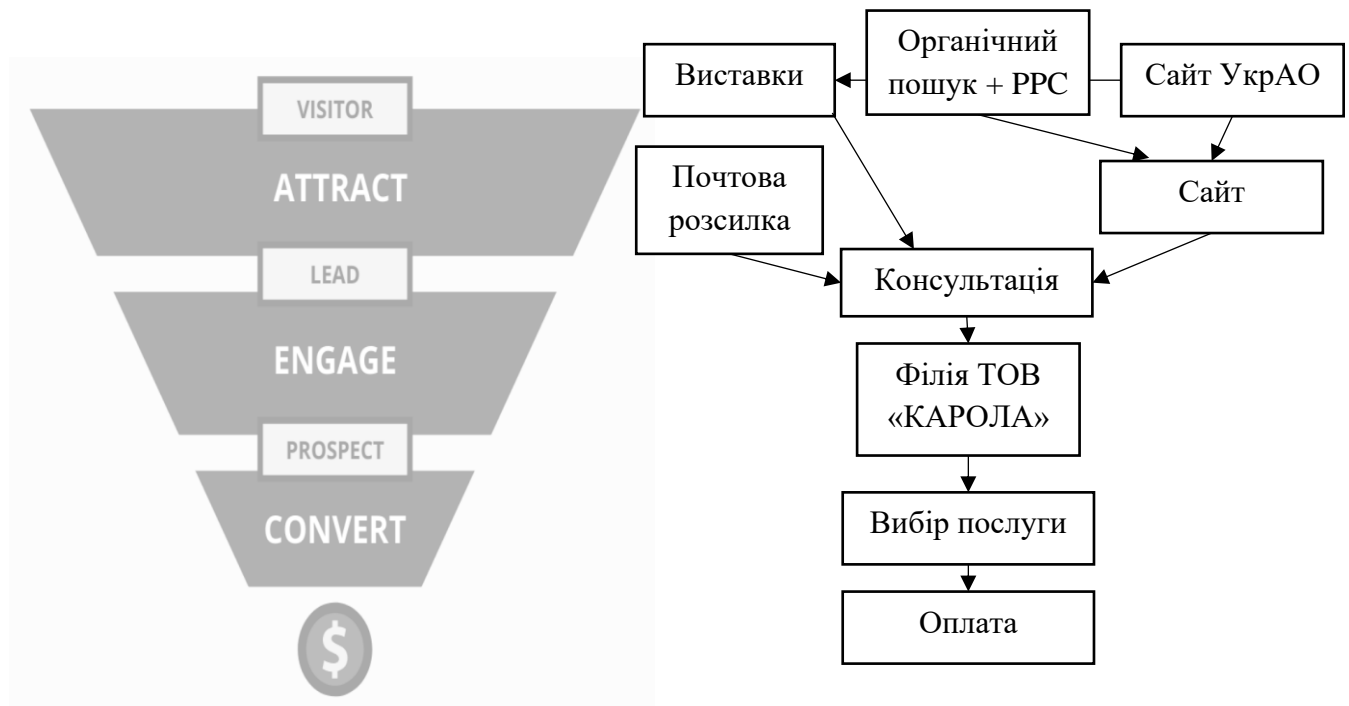


Рисунок 15 – Воронка лідогенерації ТОВ «КАРОЛА»

Отже, маємо онлайн та оффлайн потоки генерування потенційних клієнтів ТОВ «КАРОЛА». Для формування бази клієнтів буде використовуватися поштова розсилка, виставки та сайт. Все це допоможи отримати нових клієнтів на нових ринках.

Основна ціль просування ТОВ «КАРОЛА» – створення клієнтської бази. Тому стратегією просування було обрано «стратегію примушення», оскільки попит

створюється, завдяки необхідності даної послуги, тобто без даного комплексу перевірок неможливе існування компаній замовників.

Щодо типу компаній просування, то ТОВ «КАРОЛА» використовує BTL маркетингові комунікації – прямий маркетинг та особисті продажі. ТОВ «КАРОЛА» необхідно додати інформацію на своєму сайті про відкриття нових філій, де також можна знайти базову інформацію про компанії.

Отже, методом для розрахунку бюджету просування було обрано залежно від цілей та завдання, тому загальний бюджет розраховано в таблиці 17.

Таблиця 17 – Зведений бюджет просування

№	Стаття витрат	Витрати, грн.
1	Особистий продаж	В рамках обов'язків працівників
2	Виставки	101000
3	Публікації в фахових виданнях	40000
4	Поштова розсилка	540
5	PPC	10000
	Усього	151540

У підсумку можна додати, що бюджет для просування вийшов незначним і складає близько 5% від сумарного доходу підприємства.

На даний момент, на території Києва, у ТОВ «КАРОЛА» відсутній відділ маркетингу, не має систематизованої системи збору маркетингової інформації, відсутня формалізована маркетингова стратегія, але під час виходу існує необхідність у прийомі у компанію маркетолога, який зможе контролювати реалізацію наступної ринкової стратегії, яка продемонстрована в табл. 18.

ТОВ «КАРОЛА» використовує стратегію повного охоплення ринку, це найефективніший варіант роботи з даними ринком, використовуючи дану стратегію, компанія зможе досягти поставлених цілей.

Таблиця 18 – Ринкова стратегія підприємства для Дніпропетровської та Львівської областей

Елемент ринкової стратегії	Матиме вигляд	Чому	Аргументуючі фактори
1.Сегменти ринку, на які буде виходити компанія	ТОВ «КАРОЛА» повинна виходити одразу на усі сегменти Повне охоплення ринку.	Задля захоплення більшої частки ринку, компанія повинна задовольняти потреби усіх наявних сегментів.	Висока конкуренції на ринку та порівняно невелика впізнаваність у регіонах потребує надавати послуги усім підприємствам, які потребують їх. Широкий асортименту послуг, високоякісне обладнання та висока якість послуг.
2.Тип маркетингу	Підприємству необхідно застосовувати диференційований тип маркетингу.	Максимальне задоволення всіх клієнтів, задля створення іміджу в регіонах.	Товариство має технічні та технологічні можливості для напрацювання свого ім'я.
3.Ринкове позиціонування	ТОВ «КАРОЛА» буде позиціонувати себе як компанія, яка має найвищу якість, найкоротший термін надання послуг, найновітніше обладнання та кваліфікований персонал.	Компанія позиціонує себе найкращою у найважливіших аспектах, які вона здобула працюючи на ринку Києва.	Підприємству необхідно мати багато конкурентних переваг для захоплення максимальної частки ринку.
4.Конкурентна стратегія	Наступ на близьких за розміром конкурентів.	Нова компанія на ринку, тому спочатку необхідно збільшити частку, за рахунок малих компаній.	Підприємство має всі можливості та ресурси для максимально зростання частки ринку.

Для оцінки можливості позиціонування компанії відповідно до зазначеної споживчої цінності, згадаємо сильні сторони ТОВ «КАРОЛА»: наявність власної лабораторії, наявність усіх необхідних дозволів, максимальний нормативний строк служби п'ять років, строк надання послуг до двадцяти днів, наявність високотехнологічного обладнання та контроль якості за міжнародною системою. Також компанія працює на ринку Києва більше 15 років, що можна використати під час виходу на нові ринку та має найновітніше обладнання та висококваліфікований персонал.

Отже, враховуючи вище зазначені результати аналізу, ТОВ «КАРОЛА» повинна використовувати позиціонування на вигодах, тобто позиціонування на строках надання послуг, досвіді роботи на ринку Києва та області, найновітнішому обладнанні, висококваліфікованому персоналі та процесі контролю якості.

Дана стратегія повністю відповідає як стратегії конкурентної поведінки, так і стратегії охоплення ринку.

Отже, на ТОВ «КАРОЛА» повинна збільшувати свою частку ринку за рахунок наступу на близьких за розміром компанії, тобто на невеликих гравців ринку, враховуючи стратегічне бачення та поставлені маркетингові цілі, після досягнення поставленої частки ринку, компанії необхідно перейти до стратегії наступ на позиції лідера.

Для реалізації даної конкурентної стратегії та стратегії поведінки необхідно використати сильні сторони компанії (швидкість надання послуг, наявність високотехнологічного обладнання та контроль якості).

Для успішної імплементації стратегії необхідно зрозуміти відношення співробітників ТОВ «КАРОЛА» до маркетингу. На даний момент, керівництво розуміє, що маркетинг – це важлива складова всіх процесів підприємства, але компанія, як і сам ринок, не дуже знайома з концепціями присутності маркетингу на підприємстві. Тому постає завдання у донесенні до компаній основних тез щодо моделей присутності маркетингу на підприємстві. Наступним кроком обирається та модель, яку доцільно впроваджувати в систему управління ТОВ «КАРОЛА».

Отже, має повний комплекс заходів з імплементації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринках технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки Львівської та Дніпропетровської областей та систему контролю показників з посадовими інструкціями.

У даному розділі також необхідно обґрунтувати доцільність запропонованих змін діяльності підприємства. Для цього необхідно розрахувати всі необхідні витрати, що понесе підприємство та отримані доходи. Далі обираються та розраховуються необхідні загальноекономічні показники (прибутковість,

рентабельність, термін окупності тощо), що доводять економічний сенс проведення запропонованого проекту.

Оцінка ефективності маркетингових заходів з реалізації розробленої стратегії зростання проводиться в різні етапи здійснення маркетингових функцій, на попередньому, проміжному і підсумковому етапах.

Попередній моніторинг спрямований на розрахунок базової доцільності проекту. Саме даний етап розрахунків проводиться на початковому етапі імплементації стратегії.

На закупку обладнання отримуємо, що витрати на придбання обладнання для одного філіалу складають – 1 мільйон 155 тисяч гривень, що менше приблизно на пів мільйона від повної закупки всього обладнання.

Також з'являється нова стаття витрат – транспортування приладів між регіонами. Середня періодичність замовлення послуг з категорій, які не ввійшли в основні (для них обладнання не закупується) раз у три місяці, при цьому необхідно буде доставка приблизно 7 одиниць обладнання. Оскільки обладнання дуже коштовне, вона матиме високу оголошену вартість та необхідно буде страхувати його, вартість двосторонньої доставки складатиме 475 грн. (Л.) та за 455 грн. (Дн.) одну одиницю. Отже витрати на транспортування за рік складатимуть:

$$P_{\text{тр}}(\text{Л.}) = 7*4*475=13300 \text{ (грн.)}$$

$$P_{\text{тр}}(\text{Дн.}) = 7*4*455=12740 \text{ (грн.)}$$

Також необхідна буде врахувати витрати на оренду приміщення, заробітні плати та інші адміністративних витрати. Щодо доходу, то він залежить від отриманих прогнозів продажу.

Розроблено фінансовий план за нульовий період та перший рік, а також за 2-5 роки. Дана інформація допоможе розрахувати необхідні показники доцільності відкриття двох філій ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання на регіонах Львівської та Дніпропетровської області. У фінансовому плані враховано всі витрати на оренду приміщення, закупівлю обладнання, заробітною плату працівників, канцтовари, адміністративні витрати та інші. В якості доходу взято потенціал продаж, помножений на ціну однієї наданої послуги.

Далі необхідно визначити основі показники, на основі яких, маркетолог та власники бізнесу, зможуть прийняти рішення щодо привабливості даного проекту для компанії.

Даними показниками, в першу чергу, є чиста приведена вартість, який максимально чітко оцінює проект у реальному часі. Також важливо розрахувати внутрішню норму прибутку – процентна ставка, при якій зрівнюється наведена вартість майбутніх грошових надходжень і вартість вихідних інвестицій. Ще одним важливим індикатором є окупність інвестицій – фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій.

Для визначення загальної картини доцільності відкриття двох філій на ринках Дніпропетровської та Львівської області визначаємо всі дисконтовані та недисконтовані показники по проекту (табл. 19).

Таблиця 19 – Показники

Показники інвестиційного проекту	Значення
NPV	2599981,93
IRR	21,1206%
Проста окупність	2,4993
ROI	40,0099%
SRR	257,9464%

Маємо чисту приведену вартість на даний момент майже 2,6 млн. грн., що вказує на те, що проект є прибутковим і досить реальним. Також біля 21% маємо показник внутрішньої норми дохідності, це означає, що даний проект матиме сенс, якщо ставка не перевищуватиме 21,12%. Проста окупність – 2,5 роки, непоганий результат. Рентабельність інвестицій більша за 40% відсотків, доволі хороший показник. Також маємо середню оцінку ефективності інвестицій – 2,58.

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що проект є досить вдалим, оскільки він не тільки виходить на точку беззбитковості за п'ять років, а і повністю окупає інвестиції та починає приносити прибутки.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено дослідження теоретико-методологічних та практичних засад формування стратегії зростання підприємства на ринку промислових послуг та проаналізовано необхідну інформацію для реалізації даної стратегії на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.

1. У першому розділі детально розглянуто поняття «послуга» та «промислова послуга». Визначено особливості послуг та відмінність матеріалізованих від нематеріалізованих. Підсумовуючи можна дійти до висновку, що промислові послуги дійсно є специфічним товаром в маркетингу, оскільки, по-перше, сама послуга має свої відмінності, в порівнянні з матеріальним товаром, а, по-друге, промислова послуга має значні особливості, порівнюючи з послугами, які надаються на споживчому ринку, тому процес надання промислових послуг потребує особливих вимог.

2. Промисловий ринок за своєю природою значно відрізняється від споживчого, що впливає на маркетингову діяльність на цих ринках. Також послуга як категорія потребує іншого підходу до управління, порівнюючи з матеріальними товарами. Стратегія зростання на промислову ринку послуг має свої особливості, які потребують більш комплексного підходу до формування стратегії розширення бізнесу.

3. У роботі також розкрито науково-методичні засади формування стратегії зростання. Відповідно до проаналізованих літературних джерел побудовано структурно-логічну схему, яка підкріплена методами збору та обробки даних, а також можливими альтернативами.

4. У другому розділі роботи визначено, що на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки існує ряд можливостей: активізація виробництва, що впливає на вторинність попиту (збільшення); інтенсифікація науково-технічного прогресу – збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт; високі бар'єри входу на ринок – низька

ймовірність проникнення нових компаній; збільшення лояльності споживачів та заходи з залучення нових клієнтів та загрози: зміна технічних регламентів – збільшаться витрати на діагностування; посилення державного контролю в Києві та області – збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку; від’ємна динаміка ринку нового будівництва впливає на вторинність попиту (зменшення); рівень платоспроможності промислового споживача зменшився – нестача грошових фондів на проведення якісного обов’язкового технічного огляду, приведе до того, що замовники будуть обирати за ціною, а не за якістю; втрати технічних експертів високого рівня; інтенсивна конкуренція. Найкращим способом нівелювати всі загрози та одночасно використати можливості є зростання фірми за рахунок географічної експансії.

5. ТОВ «КАРОЛА» має невелику кількість слабких сторін та наступні сильні: наявність власної лабораторії; наявність усіх необхідних дозволів; асортимент товарів є глибоким та широким; максимальний нормативний строк служби п’ять років; строк надання послуг до двадцяти днів; наявність високотехнологічного обладнання; контроль якості за міжнародною системою.

6. Після аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища компаній, сформульовано ціль маркетингового дослідження – Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної небезпеки Львівської області, Дніпропетровської області, Харківської області, Одеської області, Карпат (Закарпатська та Івано-Франківська області) та можливостей виходу ТОВ «КАРОЛА» на дані ринки. Далі завдання дослідження деталізовано. Для кожного завдання дослідження розробляється блок пошукових питань, тобто список запитань, відповідь на які є необхідним для формування стратегії зростання. Для отримання відповіді на пошукові питання щодо частотно-вартісної характеристики обладнання, було проведено кабінетне дослідження, по-перше, було поділено послуги на більш прикладні види робіт (наприклад: повний технічний огляд баштового крану або технічне діагностування самохідного крану). Наступним кроком було розподілено доходи від кожної послуги, як ключовий показник, на основі якого буде прийматися рішення про віднесення до групи. Було проведено

кабінетні дослідження з метою пошуку обладнання у каталогах та проведено розрахунок вартості купівлі приладів. Далі визначено ємності ринку, спрогнозовано потенціал продаж. Одним із методів було обрано побудову регресійного рівняння. Серед усіх потенційних регіонів Дніпропетровська та Львівська області мають найбільший потенційний рівень продажів (423 та 424, відповідно). Наступним етапом проаналізовано конкуренцію, для цього проведено окремо опитування експертів на регіонах, визначено конкурентів, їх ринкові частки та приблизну кількість наданих послуг, що допоможе розрахувати пропозицію. Далі розраховано потенціал для п'яти регіонів: Дніпропетровська область, Львівська область, Одеська область, Харківська область, Карпати – та за п'ятьма критеріями: ємність ринку, обсяг продажу, рівень монополізації, конкурентоспроможність, кількість конкурентів. Отже, визначено, що ринки Дніпропетровської та Львівської області є найпривабливішим для відкриття філії ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання.

7. У третьому розділі магістерської дисертації детально розписано стратегію зростання відповідно до розробленої схеми у розділі 1.3, цілі ТОВ «КАРОЛА», пов'язані зі стратегією зростання, а також показники, які допоможуть відслідковувати виконання поставлених цілей. Також розроблено продуктову та ринкову стратегію та детально описано кожний її елемент.

8. Далі у розділі описано процес імплементації стратегії: організаційна структура, посадові інструкції, також визначено саме яке обладнання буде закуплено та його загальну вартість для однієї філії.

9. В результаті глибинного інтерв'ю отримали, що ТОВ «КАРОЛА» вийде на прогнозований обсяг продажу через три роки. Також матиме більші темпи зростання ніж ринкові. Експерти вказали, що доцільно виходити одразу на всі сегменти, так як це пришвидшить процес проникнення. Враховуючи все це, базова стратегія матиме схожий вигляд, що і на ринку Києва та області. Маємо чисту приведену вартість на даний момент майже 2,6 млн. грн., що вказує на те, що проект є прибутковим і досить реальним. Також біля 21% маємо показник внутрішньої норми дохідності, це означає, що даний проект матиме сенс, якщо ставка не

перевищуватиме 21,12%. Проста окупність – 2,5 роки, непоганий результат. Рентабельність інвестицій більша за 40% відсотків, доволі хороший показник. Також маємо середню оцінку ефективності інвестицій – 2,58.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ТА ТЕМОЮ РОБОТИ

Статті:

1. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Промислова послуга: сутність, визначення, специфіка та класифікація. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. 2021. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/215403>.
2. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки: стан, тенденції та особливості маркетингової діяльності. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. 2019. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167796/167466>.

Тези:

1. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Growth strategies of the company on the market of industrial services. "MAJESTY OF MARKETING". URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/npd/majesty.php>.

АНОТАЦІЯ

Солнцев М.І. Формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України. –Рукопис.

Магістерська дисертація на здобуття другого (магістерського) освітнього рівня зі спеціальності 075 "Маркетинг". – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». – Київ, 2020.

Магістерську дисертацію присвячено розвитку теоретико-методологічних засад й практичних рекомендацій щодо формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України. У роботі визначено поняття

«послуга» та «промислова послуга», для яких вперше сформовано термінологічний апарат з урахуванням функціонального підходу. У роботі доповнено визначення понять «стратегія» та «стратегія зростання», а також враховані особливості послуги як товару та характеристики промислового ринку. Сформовано структурно-логічну схему формування стратегії зростання. Магістерська робота містить детальний аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки та діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ньому, а також опис процесу розроблення та реалізації стратегії зростання підприємства.

Ключові слова: послуга, промислова послуга, стратегія зростання, ринок промислових послуг, маркетинг, попит, пропозиція, конкуренція, прогноз, потенціал.

SUMMARY

Mykhailo Solntsev Formation of the company's growth strategy in the Ukrainian domestic market of industrial services. - Manuscript.

Master's dissertation for second (master's) educational level, specialty 075 "Marketing". - National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky". - Kyiv, 2020.

The master's dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation of the company's growth strategy in the domestic market of industrial services of Ukraine. The paper defines the concepts of "service" and "industrial service", for which the terminological apparatus was formed for the first time, taking into account the functional approach. The definition of the concepts "strategy" and "growth strategy" is supplemented in the work, and also features of service as the goods and characteristics of the industrial market are considered. The structural and logical scheme of formation of growth strategy is formed. The master's thesis contains a detailed analysis of the market of technical tests and research of high-risk facilities and the activities of LLC "KAROLA" on it, as well as a description of the process of developing and implementing a strategy for enterprise growth.

Keywords: service, industrial service, growth strategy, industrial services market, marketing, demand, competition, forecast, potential.