

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ У СЕГМЕНТІ SMB НА РИНКУ ЗВ'ЯЗКУ»

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*

(підпис)

_____ *Богдана СУХОМЛІНОВА*

Виконав: здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61 Богдана
СУХОМЛІНОВА

Керівник: кандидат економічних наук Ольга РОМАЩЕНКО

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**

Сухомліновій Богдані Володимирівні

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи:
сегменті SMB на ринку зв'язку» | «Формування маркетингової стратегії у |
| керівник кваліфікаційної роботи | Ольга РОМАЩЕНКО, канд. екон.наук |
| 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 формування маркетингової стратегії підприємства | |
| 2. Діагностика маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» | |
| 3. Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства | |
| 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>

Студент _____ Богдана СУХОМЛІНОВА

Керівник роботи _____ Ольга РОМАЩЕНКО

**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 здобувач Сухомлінова Богдана Володимирівна до захисту кваліфікаційної роботи

за спеціальністю 075 - Маркетинг

освітньо-професійної програми Маркетинг

на тему: «Формування маркетингової стратегії у сегменті SMB на ринку зв'язку».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувачка Сухомлінова Богдана Володимирівна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання формування маркетингової стратегії у сегменті SMB на ринку зв'язку, здійснено аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Датагруп», розроблено комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ПрАТ «Датагруп» сприятимуть виявити найдоцільніші стилі управління і гнучко використовувати їх в процесі маркетингової стратегічної діяльності.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «відмінно» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ольга РОМАЩЕНКО

“ _____ ” _____ 2023 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Сухомлінова Б.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____

Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 100 стор., 20 рис., 18 табл., 64 джерел.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення формування і оцінки маркетингової стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження - процес розробки і формування маркетингової стратегії діяльності підприємства ПрАТ «Датагруп».

Предмет дослідження - теоретико-методичні особливості розробки і формування маркетингової стратегії підприємства

Короткий зміст роботи:

У роботі визначено сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства. Досліджено фактори внутрішнього середовища, що визначають можливий рівень якості та здатність підприємства адаптуватися до споживчих бажань, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту на якість і ціну, а також наявність вільної ринкової ніші та наявності єдиного вільного ринку товарів і послуг. Досліджено принципи і методи формування маркетингової стратегії. Проведено аналіз діяльності підприємств України у галузі телекомунікацій. Проведено аналіз конкурентоспроможності, а також проведено SNW - аналіз сильних і слабких сторін підприємства та SWOT-аналіз. Проведено аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Датагруп». Сформовано маркетингову стратегію підприємства. Обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проведено оцінку ефективності маркетингової стратегії підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність підприємства, ефективність, SMB сегмент.*

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 100 pages, 20 figures, 18 tables, 64 sources.

The purpose of the work is theoretical substantiation and provision of scientific and practical recommendations for improving the formation and evaluation of the company's marketing strategy.

The object of the study is the process of development and formation of the marketing strategy of Datagroup PJSC.

The subject of the study is the theoretical and methodological features of the development and formation of the enterprise's marketing strategy

Summary of the work:

The work defines the essence and main characteristics of the enterprise's marketing strategy. The factors of the internal environment that determine the possible level of quality and the ability of the enterprise to adapt to consumer wishes have been studied, and the factors of the external environment determine the structure of demand for quality and price, as well as the presence of a free market niche and the presence of a single free market for goods and services. The principles and methods of marketing strategy formation have been studied. The evaluation components of the company's marketing strategy are determined, which help predict the effectiveness of the strategy in the future. An analysis of the activities of Ukrainian enterprises in the field of telecommunications was carried out. An analysis of competitiveness was carried out, as well as an SNW - an analysis of the company's strengths and weaknesses and a SWOT analysis. An analysis of the marketing activity of PrJSC "Datagroup" was carried out. The marketing strategy of the enterprise has been formed. A set of measures to improve the company's marketing strategy is substantiated. The effectiveness of the company's marketing strategy was assessed.

KEY WORDS: *marketing, marketing strategy, enterprise competitiveness, efficiency, SMB segment.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства.....	10
1.2. Особливості формування маркетингової стратегії для досягнення лідерства підприємства	27
1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства	34
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ДАГАРУП»	43
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Датагруп».....	43
2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Датагруп»	46
2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Датагруп»	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ДАТАГРУП»	65
3.1. Особливості формування маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп».....	65
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства	71
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів маркетингової стратегії підприємства.....	75
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

В сучасному світі технологій та інновацій, компанії в галузі телекомунікацій повинні бути готові до постійних змін і вдосконалення своїх стратегій, щоб привертати нових клієнтів, зберігати і підвищувати лояльність існуючих клієнтів, а також забезпечити стабільний розвиток свого бізнесу.

Одним з ключових аспектів формування маркетингової стратегії для підприємства телекомунікаційної галузі є аналіз конкурентного середовища. Це дозволяє компанії краще розуміти своїх конкурентів, їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, а також визначити свої конкурентні переваги. На основі цього аналізу можна розробити стратегію, спрямовану на позиціонування компанії на ринку та вироблення унікальної пропозиції для споживачів.

Також важливим етапом формування маркетингової стратегії є визначення ключових факторів успіху та ризиків. Це дозволяє компанії сконцентруватися на своїх сильних сторонах і використовувати їх для досягнення конкурентних переваг, а також уникнути можливих загроз і ризиків, які можуть вплинути на її успішну діяльність.

Нарешті, розробка стратегії, спрямованої на задоволення потреб споживачів та залучення нових клієнтів, є ключовим елементом успішної маркетингової стратегії. Компанії повинні бути готовими до постійних змін у споживчому попиті, технологіях та трендах, щоб надавати клієнтам те, що вони потребують і очікують від свого провайдера телекомунікаційних послуг.

Отже, формування ефективної маркетингової стратегії для підприємства на ринку телекомунікацій є складним завданням, яке потребує комплексного аналізу, стратегічного мислення та готовності до постійних змін. Така стратегія допоможе компаніям не лише вижити в умовах конкуренції, а й досягти успіху та стабільного розвитку в цьому швидкозмінному галузі.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення формування і оцінки маркетингової стратегії підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити принципи і методи формування маркетингової стратегії;
- розглянути основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Датагруп»;
- проаналізувати конкурентне середовище та конкурентоспроможність підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Датагруп»;
- сформувати маркетингову стратегію підприємства;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії підприємства

Об'єктом дослідження є процес розробки і формування маркетингової стратегії діяльності підприємства ПрАТ «Датагруп».

Предметом дослідження є теоретико-методичні особливості розробки і формування маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингової стратегії підприємства.

Інформаційною базою дипломної роботи стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з маркетингу, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем маркетингових конкурентних стратегій, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань маркетингової стратегії підприємства.

Наукові результати дослідження полягають у наступному:

- систематизовано дефініції та надано визначення терміну «маркетингова стратегія»;
- обґрунтовано принципи і методи формування маркетингової стратегії підприємства;
- розроблено алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Датагруп».

Практична значущість роботи: визначено сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства. Розглянуті основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства. Проаналізовано загальну характеристику підприємства ПрАТ «Датагруп» та конкурентне середовище. Розроблено маркетингову стратегію підприємства та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проведена оцінка маркетингової стратегії підприємства.

Обсяг і структура роботи. Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 99 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства

Важливим інструментом успіху на ринку телекомунікаційних послуг є маркетингова стратегія компанії. Він визначає, як компанія досягає своїх цілей, залучаючи нових клієнтів, зберігаючи та збільшуючи лояльність існуючих клієнтів і навіть забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу. Основними характеристиками маркетингової стратегії є аналіз конкурентного середовища, визначення ключових факторів успіху та ризиків, орієнтація на потреби споживачів та залучення нових клієнтів. Це складний і динамічний процес, який необхідно постійно оновлювати та адаптувати до змін у технологіях і запитах споживачів.

Маркетингова стратегія — це комплексна програма дій щодо просування товару/послуги та зростання доходу компанії. Це документ у діджиталізованому чи паперовому вигляді, котрий містить відповідь на питання «що необхідно зробити для досягнення цілі?» [3,5].

Свій внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії зробили такі вітчизняні науковці, як: Алфьоров А. В., Балабанова Л.В., Воронкова А.Е., Войчак А.В., Герасимчук В.Г., Гуржій Н.М., Дмитрук М., Зайчук Т.О., Калетнік Г.М., Катернюк А. В., Карпенко В.Л., Г.І. Кіндрацька, Куденко Н.В., Луцяк В.В., Логоша Р.В., Мурашкін Н.В., Орлов П. А., Павленко А.Ф., Пастухова В.О., Савіна С.С., Савельєв Є.В., Скудар Г.М., Старостін А.А., Уткін Є. А., Чернов С. Є., Шегда А.В., Шершньова З.Є., Штефаніч Д.А., Ястремська О. М. та інші. Можна згадати роботи Ф. Котлера, О. Уолкер, Дж. О'Шонессі, М. Портера та інших

Таблиця 1.1.

Аналіз визначення поняття "маркетингова стратегія"

Визначення	Автор
Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей	Гаркавенко С.С. [13]
Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання	Ф. Котлер [2, с. 129]
Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.	Ассель Г. [11]
Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку	Алфьоров А. В. [19, с. 113]
Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей 9	Багієв Г. Л. [20, с. 189]
Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей	Береза Є. Н. [24, с. 39]
Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.	Самойленко В.В. [58, с. 118]
Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей	Катернюк А. В. [24, с. 18]
Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидії досягненню завдань маркетингу	Дж. О'Шонессі [Ошибка! Источник ссылки не найден., с.118]
Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку	О. Уолкер [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 41]

Таким чином, проведення дослідження авторських трактувань сутності поняття «маркетингова стратегія» дало змогу встановити, що погляди відрізняються не тільки на таке складне економічне явище, а й ще і на підходи щодо сутності цього поняття.

Основні підходи, які відображають сутність маркетингової стратегії, зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні підходи щодо сутності “маркетингова стратегія”.
Складено на основі [11, 14, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Також, на основі аналізу наукової літератури [1–43] встановлено основні сутнісні характеристики маркетингової стратегії (рис.1.2)



Рис.1.2. Сутнісні характеристики маркетингової стратегії. *Складено на основі [19, 21, 26]*

Враховуючи виділені сутнісні характеристики маркетингової стратегії та на основі узагальнення існуючих трактувань, можна запропонувати авторське визначення.

Отже, маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього

середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

Коли підприємства виходять на ринок, випускають нові продукти, розширюють ринки збуту та здійснюють інші глибокі зміни, необхідно сформуванню маркетингову стратегію.

Підвищення конкурентоспроможності є важливим фактором маркетингової стратегії. Для цього необхідно визначити та виявити конкурентну перевагу підприємства: шляхом впровадження нових технологій, розробки та випуску нових продуктів, підвищення якості обслуговування, ребрендингу тощо.

Маркетингова стратегія необхідна для того, щоб:

- підвищити доходи,
- закріпитися та зміцнитися у своїй ніші,
- розширити ринки збуту,
- наростити конкурентоспроможність.

Ретельно продумана стратегія може допомогти вам краще використовувати ресурси вашої компанії та збільшити продажі. У деяких ситуаціях можна збільшити прибуток за рахунок збільшення виробництва, а в інших ситуаціях потрібно відмовитися від безперспективних продуктів і зосередитися на найуспішніших.

Стратегія формулює, що необхідно змінити для покращення поточних позицій та захоплення нових часток ринку. Без неї зусилля ефекту не принесуть. Якщо ж у вас є стратегія, ви розумієте, куди рухатися й на чому зосередитися. Ресурси — і фінансові, і трудові — витрачаються раціонально.

Якщо ваша поточна маркетингова стратегія неефективна, вам потрібно її змінити або розробити нову стратегію. Це також слід робити, коли відбуваються значні зміни всередині компанії або на ринку[4].

Види маркетингових стратегій та їх класифікація. Про різні маркетингові стратегії можна говорити, аналізуючи приклади вибору та використання різних стратегій різними компаніями. Основна мета діяльності

всіх компаній на ринку одна - отримання прибутку, але єдиної маркетингової стратегії, прийнятної для всіх компаній для досягнення цієї мети, немає. Ви можете досягти своїх цілей, впроваджуючи різні маркетингові стратегії. Маркетингові стратегії класифікуються за різними характеристиками, але загалом їх можна розділити на різні категорії, які далі можна розділити на кілька типів.

1. Глобальна маркетингова стратегія – стратегія, яка визначає принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку компанії.

2. Базова стратегія базується на конкретних конкурентних перевагах компанії.

3. Стратегія зростання визначає напрямок розширення компанії.

4. Стратегія, яка дозволяє компанії вирішувати, яку продукцію виробляти та для яких сегментів ринку, залежно від того, як обрано цільовий ринок.

5. Залежно від ступеня сегментації ринку – стратегія вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-мікс) для певного споживчого сегмента.

Глобальні стратегії маркетингу. Сюди належать стратегії глобального характеру. Інтернаціоналізація означає комплекс заходів щодо виходу на закордонні ринки та зміцнення позицій. Важливо визначити країни, що найбільш відповідають всім параметрам, й оцінити всі чинні та потенційні ризики. Це досить ризиківана стратегія, яка потребує великих витрат на реалізацію. Але в результаті компанія може відкрити вигідний ринок збуту та у разі збільшити прибуток. Вдалі приклади: Apple, McDonald's, ІКЕА.

Стратегії диверсифікації. Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає розширення асортименту виробленої чи реалізованої продукції, чи послуг з освоєнням нових напрямів та вихід підприємства в нові для нього ніші бізнесу. Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну, конгломеративну та латеральну диверсифікацію.

Стратегія вертикальної диверсифікації - це впровадження на ринок нових продуктів, які є частиною ланцюга походження старих продуктів.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- Поєднання налаштувань дій і чудових можливостей керування.
- Стабільність внутрішніх ділових відносин.
- Гарантія постачання матеріально-технічних ресурсів.
- Тісний контакт з кінцевими користувачами.

Недоліки:

- Підрозділи компанії об'єднані в мережу, що погіршує становище компанії при негативних зовнішніх змінах.
- Обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції.
- Потреба у вдосконаленні має велику ціну, що в кінцевому підсумку призводить до того, що витрати на ресурси перевищують середні ринкові ціни.

Як наслідок зазначених недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація — це запуск нового продукту для споживачів, добре знайомих із компанією.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад - фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати пасажирам послуги з туристичного обслуговування [8,9].

Конгломеративна диверсифікація передбачає впровадження нових форм бізнесу, які не пов'язані з існуючими технологіями компанії чи потребами її існуючих клієнтів.

Цей вид диверсифікації вимагає максимальних фінансових вкладень і доступний тільки великим компаніям.

Латеральна диверсифікація — це відхід від стандартної сфери діяльності організації з метою виходу на перспективну ринкову нішу з високою нормою прибутку, зниження ризику або отримання податкових пільг. Приклади диверсифікації: Toyota не тільки виробляє автомобілі, але й надає фінансові послуги, займається інформаційними технологіями та комунікаціями, а також розвиває кілька інших сфер.

Сегментація – розділіть потенційних споживачів на групи за певними критеріями та створіть продукти, адаптовані до окремих сегментів. Наприклад, ви можете розрізнити групи покупців із високою, середньою та низькою маржою та виробляти продукти, які відповідають потребам кожної групи. Наприклад, автомобілі Rolls-Royce орієнтовані на вузьку групу дуже багатих клієнтів.

Сегментація корисна в усіх маркетингових зусиллях, навіть якщо вона не така глобальна, як створення стратегії.

Стратегія глобалізації означає стандартизацію продукції. Компанії адаптуються до єдиних вимог ринку.

Стратегія співпраці стосується взаємодії з іншими організаціями, яка є вигідною для всіх учасників. Це дуже важливо при виході на зовнішні ринки.

Базова стратегія Портера. Майкл Портер, відомий американський економіст і фахівець у галузі конкурентної стратегії, виділив три основні конкурентні стратегії: лідерство у витратах, диференціація та фокус.

Лідерство з витрат. Компанія скорочує витрати там, де це можливо. Таким чином простіше зменшити ціну товару. У цьому зниження витрат не означає, що ви обов'язково призначите найнижчі ціни на ринку.

Наприклад, мережа магазинів «АТБ» задіює кожен квадратний метр площі, економить на логістиці, оформленні та обладнанні залів, продає лише ходові товари. Внаслідок цього мережа має можливість знизити торгову націнку та запропонувати ціни вигідніше, ніж у багатьох конкурентів.

Диференціювання має на увазі наявність якоїсь відмінності, яка може призвести вас до лідерства на ринку. Це може бути висока якість товару чи послуги, крутий сервіс, статус першопроходця, технологічні переваги, «брендовість», особлива дилерська мережа тощо. За наявності таких особливостей спробуйте просуватися на широкі ринки [1].

Фокусування — орієнтація на певний сегмент ринку із прагненням до лідерства в ніші. Фокусуватися можна також на групі сегментів — скажімо, магазин морепродуктів і виробів із них.

Маркетингові стратегії росту (зростання). Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільно розвивається і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, можливі три шляхи розвитку:

1. Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми - інтенсивний ріст.
2. Об'єднання зусиль з іншими підприємствами - інтегративний ріст.
3. Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства - диверсифікаційний ріст.

Маркетингові стратегії росту наведено на рис. 1.1.

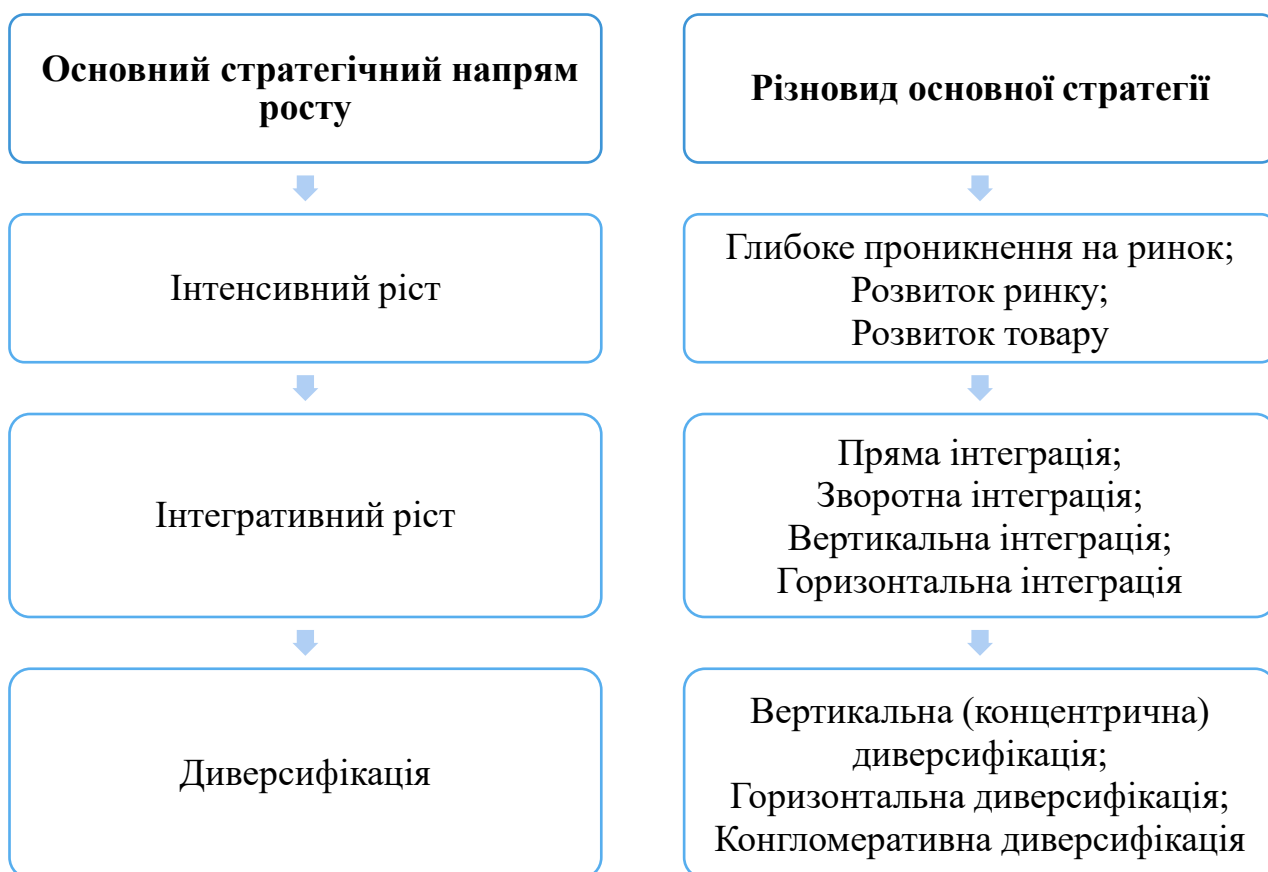


Рис. 1.3. Класифікація маркетингових стратегій росту.

Стратегії інтенсивного зростання. Інтенсивне зростання - всі ресурси організації спрямовані на досягнення поставлених цілей, пов'язаних зі зміцненням і розвитком бізнесу та завоюванням ринку. Якщо всередині компанії є невикористані можливості, це позитивно впливає.

Ключові інструменти: Розробляйте та покращуйте продукти, завойовуйте ринки збуту та прагніть до лідерства. Наприклад, Apple дотримувалася стратегії інтенсивного зростання, щоб стати лідером у своїй ніші [8].

Інтегрована стратегія зростання («інтеграція» – включення) забезпечує покращення результатів діяльності компанії через співпрацю з іншими компаніями. Залежно від того, з ким об'єднуються компанії, розрізняють різні типи стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція та горизонтальна інтеграція.

Стратегії прямої інтеграції передбачають партнерство з виробниками та торговими посередниками.

Стратегії зворотної інтеграції передбачають об'єднання виробників з постачальниками матеріалів і технологічних ресурсів [10].

У разі об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника йдеться про стратегію вертикальної інтеграції з утворенням каналів розподілу продукції. Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють наступні вертикальні маркетингові системи.

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем мають місце і завдяки позиції на ринку, його кількість постійно збільшується. Це висуває вимоги до українських виробників, особливо щодо широкого виходу товарів на продаж.

Система вертикальних контрактних продажів — це об'єднання зусиль виробників, оптовиків і роздрібних торговців на певних умовах. Представницькою формою цього є франчайзингова система.

Система франчайзингу передбачає передачу виробником ліцензії (франшизи) на право продавати свою продукцію від імені виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібному торговцю), часто на певній території. Згідно з цим планом, напої Соса-Сола реалізуються в Україні (компанія продає

концентрат на умовах франшизи оптовикам, які змішують інгредієнти, розливають їх і продають у роздріб). Аналогічно працює ресторан McDonald's. Звичайно, у такій системі найбільшою перевагою є бренд, його імідж, тому посередник платить відсоток від продажів за право використання бренду. Франчайзингова система строго побудована на умові використання популярних товарних брендів, а побудова бренду – дуже складна і довгострокова справа.

Стратегії горизонтальної інтеграції передбачають розширення масштабів діяльності фірми шляхом об'єднання зусиль з конкурентами [2,7]. На думку І.Ансоффа, стратегії диверсифікації не належать до стратегій інтенсивного зростання. Це пояснюється тим, що вихід на нові ринки з новими продуктами не може бути здійснений за допомогою наявних ресурсів компанії і вимагає структурних і бізнес-змін.

Стратегії диверсифікації є третім типом стратегії зростання. Матриця «товарного ринку» І.Ансоффа відображає різноманітність стратегій. Ця матриця передбачає чотири стратегії зростання залежно від комбінації двох факторів: продукту та ринку (рис.1.4).



Рис. 1.4. Матриця І. Ансоффа «товар – ринок»

Стратегія глибокого проникнення на ринок. Означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) Підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:
 - запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару (наприклад, дві подушечки жувальної гумки замість однієї);
 - запевнити споживача збільшити частоту використання (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі "навіть якщо ви просто випили каву");
- 2) Залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- розвиток збутової мережі.

Стратегія розвитку ринку. Означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

1) Шляхом залучення нових сегментів ринку до споживання існуючої продукції. Класичним прикладом такої стратегії є позиціонування дитячої олії Johnson & Johnson як ефективного зволожувача для жіночої шкіри.

2) Шляхом розвитку нових регіональних ринків для існуючих продуктів. Ця стратегія дуже поширена і є різновидом першого напрямку, оскільки також базується на привабливості нових сегментів, коли основою сегментації є географічні особливості [13].

Стратегії розвитку ринку характеризуються довгостроковими перспективами реалізації, високими комерційними ризиками та необхідністю значних витрат на вивчення каналів збуту.

Стратегія розвитку продукту. Мається на увазі зміна продукту фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортименту) для існуючого кола споживачів. Компанія пропонує вдосконалені продукти або розширює асортимент продукції. Реалізація стратегії можлива завдяки:

- підвищенню якості товару;
- розробці нових моделей товару;
- розробці нових товарів.

Стратегія розвитку товару, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів [11,16,19].

Стратегія зростання. Для розвитку бізнесу можна вибрати стабілізацію, виживання чи зростання. Стратегія зростання спрямована на збільшення прибутку та завоювання сильної позиції шляхом:

- реалізації наявних можливостей,
- поєднання з іншими об'єктами,
- активного просування на нові ринки.

Залежно від конкретних завдань підходи дещо різняться.

Диверсифіковане зростання вибирають, якщо реалізуватися з одним продуктом на ринку не виходить. За збереження наявних товарів компанія створює нові. Можливий варіант: аналогічна продукція створена з використанням інноваційних технологій. Стратегія Amazon — приклад диверсифікованого зростання. Конкурентні стратегії маркетингу. Компанія може вибрати стратегічну позицію щодо конкурентів: бути лідером або номером два, нішером чи челенджером.

Лідер. Компанія працює над тим, щоб бути попереду суперників: розширює сферу впливу, найчастіше проводить агресивні маркетингові кампанії, шукає способи впровадити передові технології.

Номер два, або наступний після лідера. Фірми, які обирають таку стратегію, намагаються повторювати поведінку компанії-лідера: виходити на ті самі ринки, використовувати подібні технології. Також вони намагаються виявити вразливі місця лідера та в чомусь його обігнати.

Челленджер, або той хто кидає виклик — ця стратегія спрямована на зміну ціни продукту.

Нішер — тактика підходить організаціям, які працюють на конкретний сегмент. Важливе завдання нішера — знайти ринки, які не охоплені лідером. Потрібно оцінити вигоди від завоювання сегмента, можливості розвитку, достатність власних ресурсів.

Ще один поділ маркетингових стратегій фірми: наступальна, відступна та стратегія утримання.

Наступальна характеризується активною позицією фірми, агресивним маркетингом. Мета — завоювання та збільшення частки ринку, розширення сфери впливу. Використовується в таких випадках:

- ринкова частка компанії менша за необхідний рівень;
- на ринку з'явився новий перспективний товар;
- конкуренти втратили позиції і є можливість збільшити свою присутність на ринку.

Стратегія утримання допомагає зберегти поточний стан. Використовується:

- у разі стійкого положення фірми, що її влаштовує;
- за неможливості перейти до наступальної стратегії;
- перед здійсненням дій, пов'язаних із ризиком.

Відступальна стратегія — зазвичай це вимушений крок. Компанія сама йде на зниження своєї частки ринку: бракує ресурсів задля збереження позицій чи результати не влаштовують. Найчастіше веде до припинення діяльності.

Цінові стратегії маркетингу. Цінова маркетингова стратегія — довгостроковий план фірми в галузі ціноутворення. Вирізняють три основні стратегії[12].

Зняття вершків, або стратегія високих цін, передбачає встановлення спочатку високої ціни, яка часто помітно більше собівартості продукту, з поступовим її зниженням. Важлива умова: для встановлення такої стратегії компанія повинна мати конкурентні переваги.

Стратегія зняття вершків застосовується в разі, якщо продукт новий, і гідних аналогів ще немає, або коли клієнти купують товар для підтримання свого статусу.

Стратегія низьких цін, або проникнення на ринок, означає встановлення спочатку заниженого ціника товару з поступовим збільшенням. Вигідніша для покупця ціна дає змогу залучити широку аудиторію.

Важливі умови для реалізації стратегії: висока цінова еластичність попиту на продукт, непривабливість низького цінника для фірм-конкурентів, можливість економії на масштабі виробництва.

Як тільки компанія завойовує прихильність клієнтів, вона може підняти ціни. Водночас існує ризик, що на ринок вийдуть нові конкуренти, які довели свою прибутковість у цій сфері. Компанії можуть вибрати протилежний підхід, щоб ще більше знизити витрати на продукт для своїх клієнтів і утримати клієнтів.

Нейтральна стратегія спрямована на тих, хто приймає прийнятну якість за розумну ціну. Вибір цієї стратегії знижує роль ціни як інструменту управління ринком.

Організації обирають цей маршрут, коли інші варіанти не працюють. Немає передумов для стратегії скимінгу, а також бажання чи можливості знизити ціни. Ця стратегія також використовується, коли потрібно підтримувати певний ціновий діапазон. Перед вибором стратегії ціноутворення слід провести ретельний аналіз ринку.

Процес розробки маркетингової стратегії. Розробка маркетингової стратегії відбувається в кілька етапів. Розберемо їх детально.

Аналіз ринку та ніші. Необхідно розуміти перспективи розвитку ринку і попит на товар. Для цього необхідно вивчити аналізи та прогнози експертів, оцінити кількість і силу своїх конкурентів. Перевірте свою нішу, щоб побачити, наскільки життєздатною є ваша бізнес-ідея [21]. Одним із простих інструментів, за допомогою якого можна оцінити попит на ваш продукт, є служба Google Keyword Planner.

Щоб визначити своє місце та перспективи у вибраній ніші, можна виконати SWOT-аналіз — один із популярних аналітичних методів для комплексної оцінки сильних і й слабких сторін компанії, а також потенційних можливостей і загроз.

Визначення ЦА та сегментація ринку. Щоб сегментувати ринок, потрібно зрозуміти свою цільову аудиторію. Успішне просування продукту можливе

лише тоді, коли компанія має чіткий меседж для конкретної групи споживачів[18].

Для успішного просування продуктів, завоювання ринку та зростання прибутковості необхідно ставити правильні цілі та визначати кроки для їхнього досягнення — у маркетинговій стратегії це все має бути закріплено.

1.2. Особливості формування маркетингової стратегії для досягнення лідерства підприємства

На сьогоднішній день в інтересах будь-якої організації ефективно управляти маркетинговою діяльністю. Наприклад, підприємству слід розуміти, як провести аналіз можливостей ринку, виділити на загальному тлі необхідні ринкові сегменти, працювати над результативними стратегіями та ефективно ними управляти. Досить важливо продумати, як буде реалізована стратегія маркетингу. Керівник зобов'язаний розуміти, що стратегічне планування – це постійний процес і, як правило, поставлені перед організацією цілі та завдання переробляються кілька разів. Це залежить від мінливих обставин, через які менеджер має вносити свої корективи. Часом схильні до змін можуть бути навіть довгострокові перспективи організації.

Розробка нових завдань та цілей, постійне коригування прогнозу розвитку організації, аналіз змін над ринком - усе це тягне у себе корекцію основні стратегії. Під час розробки стратегії маркетингу використовується імовірнісний підхід. Визначається найперспективніший вид стратегії, використовуючи у своїй практиці математичне та економічне моделювання. Але слід зазначити, що даний спосіб досить складний і в умовах його практично не використовують.

Набагато простіше під час розробки стратегії маркетингу використовувати сценарний підхід. Його суть полягає в тому, що визначаються три сценарії, яким імовірно розвиватиметься ринок:

оптимістичний, максимально ймовірний і реальний та песимістичний. З цими варіантами враховуються можливості підприємства в перспективі, діяльність конкурентів, в тому числі й інші фактори, що здатні вплинути на ринок. Розглянувши все, можна виділити резервні та основні види стратегій маркетингу. Варіанти стратегій визначаються виходячи з принципу максимального задоволення попиту платоспроможних клієнтів та найбільшої ефективності на одиницю капіталовкладень [25].

Дуже важливою вимогою щодо розроблюваної стратегії маркетингу буде уміння адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, що відбувається у навколишньому середовищі. Існує досить багато причин, через які вони походять: від появи великої кількості конкурентів, створення нових технологій та перенасичення ринку до зміни економічного та законодавчого становища країни.

Розробка і впровадження маркетингової стратегії - це складна і тривала процедура, що потребує не тільки здійснення підготовчого аналізу для виявлення внутрішнього стану підприємства та його положення на ринку, але і розуміння зовнішніх факторів, що впливають на нього. Однак маркетингова стратегія не може бути постійною на весь період її існування, тому що в довгостроковій перспективі кількість змінних прагнуть до максимуму і неможливо спочатку спрогнозувати, як зміниться зовнішнє середовище, а часом неможливо визначити навіть поведінку власної компанії в непередбачуваних умовах. Саме тому, перед підприємствами постають задачі не тільки розробити маркетингову стратегію, а й орієнтуватися, які підходи необхідно використовувати для коригування окремих її частин або зміни курсу руху в цілому [23,28].

Маркетингова стратегія - це частина загальної стратегії підприємства, що складається з багатьох взаємопов'язаних складових. Тому адаптація маркетингової стратегії теж залежить від великої кількості факторів і вимагає певного рівня аналізу та підготовки.

Стратегія маркетингу припускає:

- 1) розробку товарів, які відповідають потребам споживачів;
- 2) позиціонування товарів на цільових ринках;
- 3) розробку результативного комплексу маркетингу.

Розглянемо цілі розробки маркетингової стратегії, які представлені на рис. 1.5.

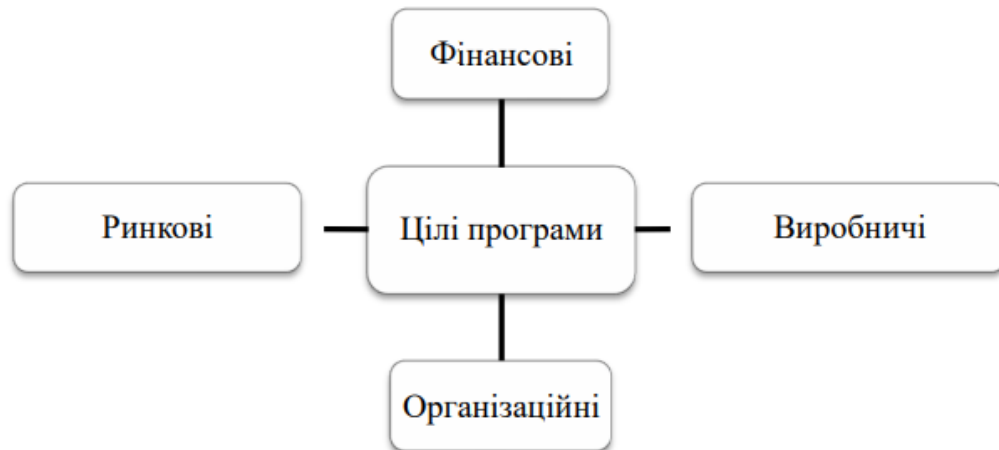


Рис. 1.5. Цілі розробки маркетингової стратегії.

*Складено на основі [54, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, 65, **Ошибка! Источник ссылки не найден.** 2, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]*

Цілі розвитку маркетингової стратегії:

1. Ринкові цілі (або зовнішні цілі програми): Частка ринку. Кількість клієнтів, обсяг продажів у грошовому та натуральному вираженні.
2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) – це результат ринкових цілей [22, с.165].
3. Організаційні цілі – корпоративна структура, людські ресурси та організаційне управління. Наприклад, найняти маркетологів. Підвищити середню оплату праці працівників до рівня оплати праці провідних компаній на ринку. Впровадження системи управління проектами тощо
4. Фінансові цілі. У ньому всі цілі пов'язані вартісним відношенням, особливо [21, с.231]: витрачена сума. Чистий обсяг продажів. Чистий прибуток і валовий прибуток. Виручка від продажу тощо.

При формуванні маркетингової стратегії будь-якому підприємству необхідно передбачити всі фактори, що мають відношення до його позиції на ринку. У загальному вигляді процес формування маркетингової стратегії підприємства включає в себе основні етапи, зображені на рис.1.6.

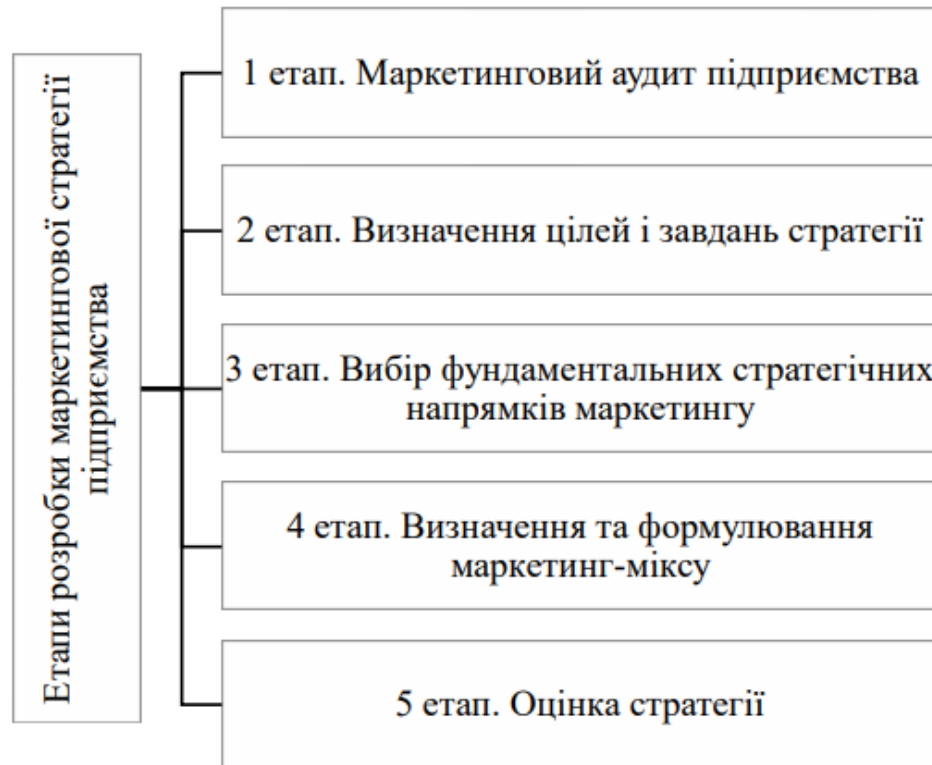


Рис. 1.6. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства.

Складено на основі [54,64,65,72,74]

1 етап. Маркетинговий аудит компанії. Він включає в себе аналіз і діагностику ринку, конкурентів і самої компанії.

На етапі маркетингового аудиту вирішується комплекс завдань з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. При аналізі зовнішнього середовища проводиться оцінка стану і перспектив розвитку найважливіших для підприємства чинників і об'єктів навколишнього середовища: галузь, ринок, постачальники та сукупність глобальних чинників оточення, на які це підприємство або не може безпосередньо впливати, або впливає обмежено. При аналізі внутрішнього середовища вивчаються сильні і

слабкі сторони підприємства, оцінюється його потенціал, на який воно може розраховувати в умовах конкурентної боротьби для досягнення цілей.

Аналіз продуктового портфеля - це складова аналізу внутрішнього середовища компанії, він передбачає оцінку продуктового поля компанії, виявлення перспективних прибуткових і безперспективних збиткових областей діяльності. Після аналізу перерахованих вище факторів, підприємство повинно виявити цільові ринки, на які їй слід зосередити маркетингові зусилля[53]. Існують різні методи аналізу, що застосовуються в маркетинговій діяльності підприємств. Так, можна запропонувати розділити всі методи на методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу.

Таблиця 1.2

Методи стратегічного аналізу

Напрямок аналізу	Методи
Зовнішнє середовище	PEST (STEP) -аналіз, матриця Портера, експрес-аналіз конкурентоспроможності, профіль середовища.
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, модель BCG, трьохфакторна модель оцінки ефективності маркетингової діяльності.
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Використання розглянутих методів аналізу дозволяє сканувати і аналізувати чинники середовища, виявляти сильні позиції і оцінювати потенційні можливості підприємства. Застосування окремих методів показало їх практичну значимість і ефективність. У сукупності використання вони в змозі забезпечити отримання достатнього обсягу інформації, на основі якої можна займатися маркетинговим плануванням і приймати рішення для розробки варіантів стратегії маркетингу компанії.

2 етап. Визначте цілі та завдання вашої стратегії. Перш ніж щось планувати, компанії повинні провести комплексний маркетинговий аудит і

визначити свої цілі та плани розвитку. Цілі компанії повинні бути конкретними, досяжними, взаємоузгодженими, вимірними та прив'язаними до часу, а також узгоджуватися із загальним напрямком діяльності компанії та кваліфікацією її персоналу [28, с.125].

Необхідно розуміти, що цілі компанії і відповідно розроблені маркетингові стратегії не обов'язково повинні бути матеріальними і конкретними. У деяких випадках розробляються програми для формування іміджу компанії на споживчому ринку.

3 крок. Вибір основного стратегічного напрямку маркетингу. Також необхідно визначити цільовий сегмент, позиціонування бренду компанії, політику. Нерозумно створювати комплекс маркетингу відразу після аналізу і діагностики ситуації і визначення загальних цілей маркетингової програми. Для його ефективності необхідно, щоб спільна основна ідея пронизувала всі його елементи. Ці ідеї, які являють собою п'ять основних елементів маркетингової стратегії, стосуються вибору джерел доходу, цільових груп, позиціонування, політики бренду та бажаних напрямків розвитку стратегії.

4 етап. Визначення та розробка комплексу маркетингу. Це зумовлює необхідність чіткого визначення та остаточного формулювання так званого комплексу маркетингу, тобто сукупності продукту, ціни, продажу та комунікації, що базується на всіх основних напрямках, зазначених вище. Настанови, Оцініть свій маркетинговий комплекс. Дізнайтеся, чи зможете ви досягти загальних цілей, поставлених перед вашою компанією в рамках вашої маркетингової стратегії, і в якій мірі. Цю оцінку можна і потрібно робити якісно, з одного боку, і кількісно, з іншого [28, с. 125].

5 етап. Останній крок вимагає оцінки розробленої та реалізованої маркетингової стратегії. Оцінка виконання функцій маркетингу (дослідження ринку, цілепокладання тощо) і функцій управління маркетингом можлива лише за допомогою експертних оцінок. В якості експертів повинні виступати професіонали відділу маркетингу компанії. Аналіз якості та ефективності маркетингового менеджменту на підприємствах має базуватися на розрахунку

динамічних показників, які можуть характеризувати прибутковість і конкурентоспроможність діяльності підприємства [4].

При виборі маркетингової стратегії потрібно здійснити:

- 1) порівняння кількох сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом маркетингових програм, з економічною оцінкою роботи підприємства, з прогнозами продажів;
- 2) оцінку ризиків і обрання найбільш прийнятної для підприємства маркетингової стратегії.

Для ефективної реалізації маркетингової стратегії необхідно сформулювати і матеріалізувати стратегічний план, який пов'язує маркетингову стратегію із загальною стратегією розвитку організації.

Маркетингові цілі визначаються за допомогою аналізу потреб і встановлюються суб'єктами ринку, а саме продавцями і виробниками, і завдання, пов'язані зі зміною реальної ринкової ситуації в потрібному для компанії напрямку.

Стратегічне планування має базуватися на обширних дослідженнях і реальних даних. Сьогодні, щоб стати успішним конкурентом, ви повинні постійно збирати й аналізувати великі обсяги даних про свій ринок, його сегменти, ваших конкурентів тощо. Стратегічне планування дозволяє компаніям передати відчуття безпеки та індивідуальності, що дозволяє їм відкривати нові горизонти, мотивувати співробітників і ефективніше продавати свою продукцію.

Стратегічні плани слід розробляти таким чином, щоб вони не тільки підтримували послідовну структуру протягом тривалого часу, але й мали адаптивні характеристики, щоб їх можна було скорегувати або змінити в будь-який час. Загалом стратегічне планування можна розглядати як програму, яка контролює діяльність організації протягом тривалого періоду часу, оскільки конфліктне соціальне та бізнес-середовище постійно змінюється, і постійних коригувань неможливо уникнути [12].

Отже, основою створення і реалізації маркетингової стратегії є потреби споживача. Стратегія маркетингу є одним із основних інструментів стратегічного управління підприємство і складається з кількох смислових елементів, а саме планування маркетингових заходів, просування продукції на ринки, досягнення маркетингових цілей, вибір цільового ринку, задоволення потреб споживачів та ін. Маркетингова стратегія - це сукупність маркетингових інструментів, які надають можливість розробити ефективну програму просування продукції і послуг, націлених на той сегмент споживачів, для якого діяльність підприємства буде найбільш прибутковою. Розробка ефективної маркетингової стратегії може принести підприємству наступні результати: значне збільшення клієнтської бази та обсягу продажів; успішне запровадження на ринок нових товарів / послуг; вихід на нові ринки і розширення меж продажів; підвищення конкурентоспроможності продукції / послуг; створення інструменту масового залучення клієнтів; вибір ефективної цінової і продуктової політики; створення механізму контролю маркетингових заходів; підвищити якість обслуговування клієнтів.

1.3 Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

Ефективність маркетингової стратегії на підприємстві грає одну з вирішальних ролей у формуванні взаємозв'язків із споживачами, від яких залежать обсяги реалізації, прибуток та стійкий фінансовий стан підприємства. Через те, що зовнішнє середовище характеризується нестійкістю завдяки дії багатьох факторів, що змушують підприємство вдаватися до різких змін, існує потреба у правильно реалізованій маркетинговій стратегії. Маркетингова стратегія є системою дій підприємства, при якій внутрішнє середовище врівноважується із зовнішнім. Таким чином, правильний механізм оцінки маркетингової стратегії надає підприємству

переваги, що виявляються у підвищенні конкурентоспроможності, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощення доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

У науковій літературі значну увагу приділяють дослідженням, що оцінюють ефективність маркетингових стратегій. Результати досліджень І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, М. Мескон, Н.В. Куденко, М. Макдональд, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Харковенко, Г.Л. Багієв та ін.

Попередня економічна оцінка маркетингової стратегії та інструменти контролю містять в собі такі складові (рис.1.7).

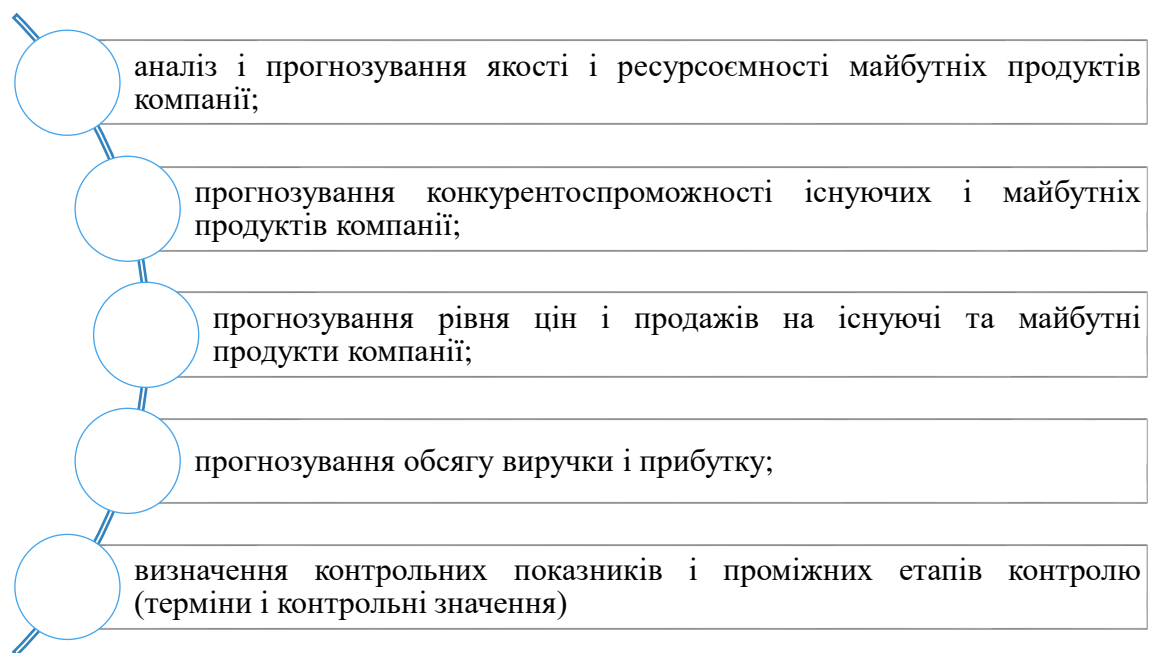


Рис.1.7. Складові оцінки маркетингової стратегії. *Складено на основі [56, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]*

Система оцінювання результативності маркетингової стратегії необхідна для будь-якої компанії. Така система повинна включати наступні підсистеми, які передбачають:

- 1) планування;
- 2) організацію та проведення процесів вимірювання та оцінки результатів реалізації стратегій маркетингу;

3) оцінку ефективності управління заходами для досягнення тактичних і стратегічних цілей маркетингу [36, с.152].

На думку Корінева В.Л. та Мартиненко Д.О., аналіз маркетингової стратегії підприємства доцільно базувати на розрахунку динаміки показників, що характеризують прибутковість та конкурентоспроможність виробленої продукції [27, с.73]:

- частки прибутку підприємства від комерційної діяльності є визначальним показником при оцінці контролю якості підприємства, функціонування та управління маркетинговою системою, оскільки мета будь-якого підприємства полягає в максимізації одержуваного прибутку;

- показники попиту на продукцію підприємства та величини її фактичного відвантаження протягом певного періоду часу дозволяють визначити здатність підприємства повністю задовольнити попит споживачів, що за умов ринку також стає однією з основних цілей.

Ефективна стратегія маркетингу починається із досліджень. Аналіз витрат служби маркетингу необхідно зіставляти з вищеназваними показниками з метою оцінки адекватності коштів, які витрачаються залежно від фінансових результатів комерційної діяльності.

Оцінку прибутковості від комерційної діяльності підприємства проводять з урахуванням визначення коефіцієнта конкурентоспроможності, яку доцільно визначати за критеріями, зазначеними нижче [36, с. 154]:

1. Конкурентоспроможність товару:

а) коефіцієнт ринкової частки (KP) відбиває частку підприємства на ринку:

$$KP = On/Onp$$

де On – обсяг продажу підприємства;

Onp – загальний обсяг продажу продукції на ринку.

б) коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП), якщо товар не вимагав передпродажної підготовки у звітний період, то $KPP = 1$, цей показник розраховується за формулою [36, с. 154]:

$$KПП = ЗВП / Звпр$$

де *ЗВП* – сума витрат на передпродажну підготовку;

Звпр – сума витрат за виробництво (придбання) товару і його реалізацію.

в) коефіцієнт зміни обсягу продажу (*Кзоп*):

$$Kзоп = Опк / Опп$$

де *Опк* - обсяг продажів на кінець звітного періоду;

Опп – обсяг продажу на початку звітного періоду.

2. Конкурентоспроможність ціноутворення [36, с. 155]:

а) коефіцієнт рівня цін (*Кр.ц*):

$$Kр.ц = Цmax + Цmin / (2 * Цвп)$$

де *Цmax* - максимальна ціна товару на ринку;

Цmin - мінімальна ціна товару на ринку;

Цвп - ціна товару, встановлена підприємством.

3. Конкурентоспроможність за критерієм просування продукції [36, с. 155]:

а) коефіцієнт суми витрат за функціонування системи збуту (*КВЗ*):

$$KBЗ = Kзоп * (ЗВзк / ЗВзп)$$

де *ЗВзк* - сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

ЗВзп - сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

б) коефіцієнт витрат за рекламну діяльність (*Крек.д*) [36, с. 155]:

$$Kрек.д = Kзоп * (Зрек.д.к / Зр.д.п)$$

де *Зрек.д.к* – витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

Зр.д.п – витрати на рекламну діяльність на початку звітного періоду.

Дані коефіцієнти допоможуть визначити:

- прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення передпродажної підготовки;

- зростання чи зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни обсягу продажу продукції;

- рівень прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності;
- рівень прагнення підприємства до збільшення конкурентоспроможності за рахунок ефективності проведення рекламної діяльності.

Отже, сумуючи вищевказані коефіцієнти та визначивши середню арифметичну величину, знаходиться проміжне значення коефіцієнта конкурентоспроможності маркетингової діяльності конкретного продукту.

Для оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства необхідно провести аналіз формування стратегії та результатів її реалізації, та їх відповідність поставленим цілям. Ефективність маркетингової стратегії підприємства – показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів із витратами на реалізацію цих заходів та досягнення результатів у довгостроковій перспективі.

Оскільки маркетингові стратегії формуються у внутрішньому середовищі, і впливають на зовнішнє, то всі критерії оцінки їх ефективності можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

Відповідно, внутрішніми критеріями оцінки ефективності маркетингових стратегій можуть бути такі як [45, с. 73]:

- результативність (відповідність між досягнутими результатами від реалізації маркетингової стратегії) характеризує показники частки ринку, обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства від цієї реалізації;
- доцільність (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії та потребами у її реалізації) відповідності маркетингової стратегії поставленій меті та рівень її досягнення;
- витратність (характеризує відповідність між результатами від реалізації маркетингової стратегії та витратами на її розробку та реалізацію) можна визначити за допомогою показників продуктивності праці, фондівіддачі, матеріалівіддачі, рентабельності, тобто це показники, що

характеризують обсяги витрачених ресурсів та витрат при реалізації маркетингової стратегії.

- обґрунтованість (відповідність між метою маркетингової стратегії та ресурсами, необхідними для її досягнення). Згруповані внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій

Показник
Результативність маркетингової стратегії
Ринкова частка підприємства, %
Темп зміни обсягів продажу
Частка лояльних покупців, %
Коефіцієнт відповідності попиту
Коефіцієнт завершеності покупок
Ефективність маркетингової стратегії
Ефективність реалізації продукції, %
Рентабельність маркетингових інвестицій, %
Рентабельність товарообороту, %
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.

До зовнішніх критеріїв оцінки ефективності можна віднести [45, с. 73]:

- раціональність (відповідність потребам);
- адаптивність (приспосовування до змін середовища);
- конкурентоспроможність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх та зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дозволить отримати об'єктивну оцінку ефективності 33 маркетингових стратегій підприємства; виявити помилки, допущені у розробці та реалізації стратегії.

Також, щоб утримати більш конструктивну інформацію щодо ефективності маркетингової стратегії підприємства і надати рекомендації щодо її вдосконалення, можна використовувати методику рейтингової оцінки [13]. Вибір даної методики обґрунтований, по-перше, її зручністю і відносною простотою розрахунків.

По-друге, обсяг показників, зібраних в звітності і розрахованих на її основі, настільки великий, що для загального розуміння ситуації керівництву

часто необхідна стисла і зручна для сприйняття оцінка результатів і очікуваних перспектив. З цією функцією успішно справляється інтегральний показник ефективності, що розраховується за результатами рейтингової оцінки.

По-третє, рейтингова шкала є впорядкованим перерахуванням можливих груп оцінок не тільки фінансових і виробничих станів суб'єкта, а й важко формалізованих параметрів. Тобто в рейтингову оцінку, поряд з фінансовими показниками, можуть бути включені також і «нефінансові», що є вкрай важливою обставиною при оцінці ефективності такого виду діяльності, як маркетингова.

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії підприємства здійснюється за формулою [13, с. 334]:

$$K = \frac{\sum_{i=j}^n a_i * b_i}{\sum_{i=j}^n a_i * b_i'}$$

де a_i - рівень суттєвості i -ї цілі маркетингової стратегії;

b_i - експертна оцінка ступеня реалізації мети (наприклад, від 1 до 5, де 1 - мета не реалізована, 5 - мета реалізована);

b_i' - максимально можлива оцінка ступеня реалізації мети;

n - кількість цілей маркетингової стратегії.

Цікавим видається підхід до оцінювання ефективності маркетингової стратегії запропонований Кулиняком І.Я. - «науково-методичний підхід щодо оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства на 34 основі розрахунку комплексного інтегрального показника маркетингової стратегії підприємства» [31].

Оцінка ефективності за окремими критеріями, чітко розмежована і тому характеризує ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, та дозволить отримати оцінку її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх та зовнішніх факторів) та її узагальненого показника. Таким чином, аналіз існуючих підходів до побудови аналітичного інструментарію

маркетингу підприємства показує, що сучасна теорія оцінки маркетингової стратегії підприємства не має у своєму розпорядженні моделей і методів, які мали б комплексний характер, враховували альтернативні варіанти та неповноту інформації, властиві процесам прийняття маркетингових рішень, що забезпечують оцінку ефективності та ступеня ризику прийнятих рішень. Маркетингова стратегія підприємства є важливим інструментом здійснення ефективної політики розвитку підприємства. Цей аналіз є стрижневою функцією, він впливає на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів і які мають властивості, що відрізняють їх від товарів конкурентів, тобто створюють стійку конкурентну перевагу.

Таким чином, ми можемо зробити такі висновки:

- Алгоритми оцінки ефективності маркетингових стратегій складаються з наступних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфеля маркетингових стратегій, оцінка використання сильних і слабких сторін маркетингових стратегій, оцінка ефективності маркетингових стратегій. маркетингові стратегії виявлення резервів;

– Резервами підвищення ефективності стратегічної маркетингової діяльності, які вітчизняні компанії використовують не повною мірою, на думку експертів, є стратегії управління СВТ, стратегії Інтернет-маркетингу та стратегії управління ризиками.

Одним із найважливіших підходів до оцінки корпоративної стратегії є «аналіз розбіжностей». В його основі лежить принцип узгодження показників стратегічного плану, що визначають цілі компанії, з реальними можливостями, що визначаються станом компанії. Модель аналізу динаміки витрат і кривої досвіду робить припущення, підтвержені кривою досвіду. При кожному подвоєнні виробництва собівартість одиниці виробленої продукції зменшується на 20%.

Отже, основними показниками оцінки стратегії є:

- Мінімальні витрати;

- Збільшення частки ринку.
- Максимізація виробництва для досягнення ефекту масштабу виробництва.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії в ринкових умовах дозволяє гнучко реагувати на зміни товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, своєчасно вживати заходів щодо коригування стратегії та приймати ефективні бізнес-рішення щодо стратегічних маркетингових планів. і сприяти зростанню. Конкурентоспроможність компаній.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ДАГАРУП»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Датагруп»

ПрАТ «Датагруп» — український оператор зв'язку, зокрема, у сегменті телекомунікацій для великого бізнесу.

Свою історію «Датагруп» розпочинає у 2000 році зі створення компанії «Датаком», рік потому почав свою роботу оператор супутникового зв'язку «Датасат» та телекомунікаційній оператор «Крокус-телеком». Всі три компанії були об'єднані у 2003 під єдиним брендом «Датагруп».

«Датагруп» є лідером в трьох з чотирьох сегментів ринку: передача даних 46,5%, міжнародний транзит трафіку 34%, супутниковий зв'язок 88%. Протягом усіх років компанія демонструє тренд до постійного зростання фінансових показників: доходу та EBITDA.

Компанія надає широкий спектр послуг: побудова корпоративних мереж, інтернет-доступ, доступ до банківських сервісів, послуги дата-центру, передача даних, послуги телефонії, захист від DDoS-атак, хмарні сервіси та послуги з кібербезпеки DataProtect. Розробляє та втілює передові телекомунікаційні рішення для великого бізнесу. Наприкінці 2020 року клієнтами компанії були 93 % банків України, а також представники торгових мереж, промисловості, державного, енергетичного секторів та інших сегментів[3].

«Датагруп» надавав домашнім користувачам доступ до інтернету за різними технологіями, віддаючи пріоритет Ethernet, xPON та супутниковій технології. Також доступними для фізичних осіб були послуги телефонії (традиційної та IP) і телебачення (кабельного та OTT). Покриття мережі високошвидкісного інтернету сягало понад 90 населених пунктів України.

Для операторів зв'язку та провайдерів «Датагруп» пропонував швидкісний доступ до глобальної мережі Інтернет, розподілену оптоволоконну мережу по Україні, Європі, СНД, Азії та висококваліфіковану технічну підтримку 24/7.

У червні 2021 року ПрАТ «Датагруп» купили 100% групи компаній Volia.

Об'єднання «Датагруп» та Volia створило нового національного лідера на українському ринку фіксованого зв'язку у ключових клієнтських сегментах – B2C, SMB, B2B та C2C. Об'єднана мережа охоплює понад 4 млн українських домогосподарств у 50 найбільших містах країни, а оптоволоконна інфраструктура довжиною більше 30 тис. км одна з найбільших у країні.

Завдяки інтеграції абонентських баз, оптимізації витрат та бізнес-процесів, а також масштабної модернізації мережі в компанії очікують прискорення розвитку об'єднаної компанії вдвічі протягом найближчих п'яти років.

Крім зміцнення позицій у всіх клієнтських сегментах, нова організація зосередилась на наданні своїм клієнтам додаткових послуг - хмарних продуктів та сервісів з кібербезпеки для клієнтів B2B, а також рішень IoT та OTT для роздрібних клієнтів.

Юридична адреса головного офісу ПрАТ «Датагруп»: Україна, 03057, м. Київ, вул. Сім'ї Бродських, 31-33. Основні види діяльності ПрАТ "Датагруп" із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: «61.10 Діяльність у сфері провідного електров'язку»[3].

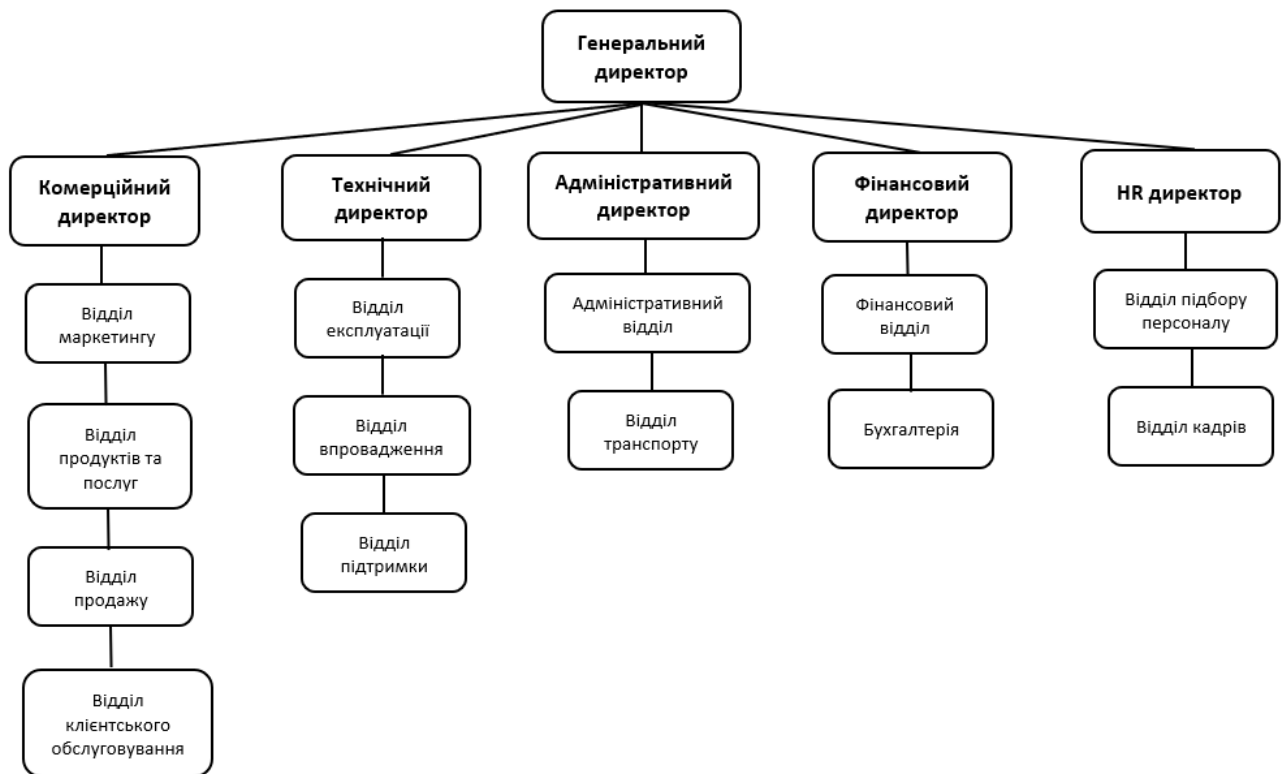


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Датагруп»

Основні цінності ПрАТ «Датагруп»:

Надійність – це ключова цінність Датагруп. Компанія має власну мережу близько 35 000 км в Україні та за кордоном, яка забезпечує стабільний та якісний зв’язок. Останнім часом Датагруп інвестувала 700 млн в модернізацію мережі, збільшивши її пропускну здатність в 10 разів.

Зручність – це ще одна важлива цінність компанії. Датагруп пропонує широкий спектр послуг для бізнесу, які адаптовані до потреб клієнтів та є зручними й доступними.

Інноваційність – це основа успіху Датагруп. Компанія постійно впроваджує нові технології, щоб залишатися лідером ринку. Останнім часом Датагруп запустила хмарне рішення в Європі, впровадила рішення для захисту від кіберзагроз від лідерів світового ринку та збільшила кількість продуктів та послуг у півтора раза[3].

Компанія «Датагруп» створена у 2000 році. Є одним із найбільших B2B-операторів України, надає послуги більш ніж у 90 населених пунктах країни.

Підсумовуючи, ПрАТ «Датагруп» один із провідних лідерів на ринку зв'язку в сегментах передачі даних і доступу в інтернет, телефонії і телебачення, відеоконференцій і відеоспостереження, супутникового зв'язку і хмарних рішень. Основним ризиком, який впливає на діяльність є загострення конкурентної боротьби на ринку телекомунікацій. На діяльність ПрАТ «Датагруп» впливає також нестабільність цінової та економічної політики держави, зростання індексу інфляції, що приводить до зростання цін на послуги, енергоносії, запасні частини та інші матеріали і обумовлює платопрможність замовників; недостатність власних обігових коштів, а також значний податковий тиск на результати діяльності підприємства та фонд оплати праці; нестабільність законодавства України, а також негативний вплив макроекономічних процесів на загальний стан в країні, що в результаті призводить до зниження ділової активності.

2.2 Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Датагруп»

При аналізі конкурентоспроможності підприємства і визначенні його позиції на ринку в першу чергу аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище.

Сильний вплив на роботу ПрАТ «Датагруп» мають політичні та правові фактори. Слід зазначити, що підприємство здійснює свою діяльність у складних правових умовах: практично всі дії та заходи знаходяться під впливом численних законів, постанов, інструкцій та розпоряджень різного роду.

Економічний фактор проявляється насамперед у зниженні купівельної спроможності населення, посиленні інфляційних процесів у країні та зниження кількості корпоративних бізнес-клієнтів через повномасштабну війну.

В даний час зростає вплив технологічного чинника, що виявляється,

перш за все, в упровадженні нових технологій і продуктів.

Аналіз факторів зовнішнього середовища згідно з переліком Харрісона наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Датагруп»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1. Вплив абонентів	0,12	5	0,6
2. Рівень конкуренції	0,18	5	0,9
3. Вплив постачальників	0,12	4	0,48
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,11	2	0,22
5. Прибутковість	0,10	5	0,5
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	4	0,4
7. Темпи зростання	0,09	4	0,36
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,07	2	0,14
9. Рівень організованості договірної політики	0,07	3	0,21
10. Вплив профспілок	0,02	1	0,06
11. Вплив соціально-активних груп	0,02	1	0,04
Усього:	1.00	-	3,91

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Наступним етапом діагностики конкурентоспроможності є аналіз привабливості галузі (табл.2.2), який показує, що галузь приваблива, необхідно здійснити стратегію зростання, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства на перспективу.

Таблиця 2.2

Аналіз привабливості галузі ПрАТ «Датагруп»

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,20	5	1
Значення продукції для суспільства	0,15	4	0,6
Прогнозний темп росту ринку	0,15	2	0,3
Рівень конкуренції	0,05	2	0,1
Вплив середовища	0,1	3	0,3
Вірогідні загрози та можливості	0,08	3	0,24
Прогнозна прибутковість	0,1	4	0,4
Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,07	2	0,14
Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,1	3	0,3
Усього	1,0	-	3,38

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ). Для цього необхідно провести аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.3 - 2.4.

Таблиця 2.3

Визначення ключових факторів успіху ПрАТ «Датагруп»

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока цінова чутливість покупців 2. Можливість реалізувати більш якісний товар 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція має ціновий характер 2. Тенденції до зниження попиту 3. Високі бар'єри входу в галузь 4. Високий рівень транспортних витрат 5. Високий рівень браку через транспортування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення відносно низького рівня витрат та цін. 2. Досягнення високого рівня заробітної плати. 3. Зменшення обсягу не якісних послуг

Таблиця 2.5

Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін

ПрАТ «Датагруп»

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> - великий досвід роботи на ринку телекомунікаційних послуг; - добра організаційна структура; - диференційний асортимент товарів; - індивідуальний підхід до кожного абонента та можливість надання рішень нестандартним проектним питанням; - велика територіальна присутність і широкий масштаб охоплення клієнтів; - співпраця з міжнародними партнерами та доступ до світових технологій; - компетентність у ключових питаннях; - стабільність договірних відносин з постачальниками; - кваліфікований персонал; - високий рівень організації відділу продажу. 	<ul style="list-style-type: none"> - велика кількість бюрократичних процедур та складний внутрішній бюрократичний апарат; - немає чіткого стратегічного напрямку розвитку; - потреба у модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій для конкурентоспроможності на ринку; - недостатній імідж на ринку; - незадовільна організація маркетингової діяльності; - немає чіткого контролю за витратами; - не досить ефективна збутова мережа; - немає можливості використання альтернативних фінансових стратегій; - високий коефіцієнт плинності кадрів.

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ «Датагруп», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальні зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Датагруп», що використовуються у SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – входження у нові ринки; – збільшення обсягів продажу; – урахування потреб клієнтів; – розширення асортименту для задоволення потреб споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> – інфляція; – тиск з боку конкурентів; – зміни в потребах абонентів; – соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами тощо.

Одним із ключових завдань оцінки рівня конкуренції на ринку є аналіз структури даного ринку. Структура ринку визначається кількістю суб'єктів, які діють в межах даного ринку, величиною їх ринкової частки, характером взаємодії між ними, наявністю бар'єрів для входження нових гравців а також здатністю компаній впливати на кон'юнктуру ринку. Тож першим етапом аналізу є визначення основних суб'єктів ринку.

На телекомунікаціоному ринку України в м. Києві загалом налічується близько 50 інтернет провайдерів та операторів.

Очевидно, що попри те, на ринку функціонують достатньо багато операторів фіксованого інтернету, основну пропозицію для сегменту СМБ забезпечують шість підприємств (АТ «УКРТЕЛЕКОМ», ТОВ «КОСМОНОВА», ПрАТ «Київстар», ТОВ «НВФ «ВОЛЗ», ТОВ «ВЕГА» (ПАТ «Фарлеп-Інвест»)), які і складають основну конкуренцію для ПрАТ «Датагруп».

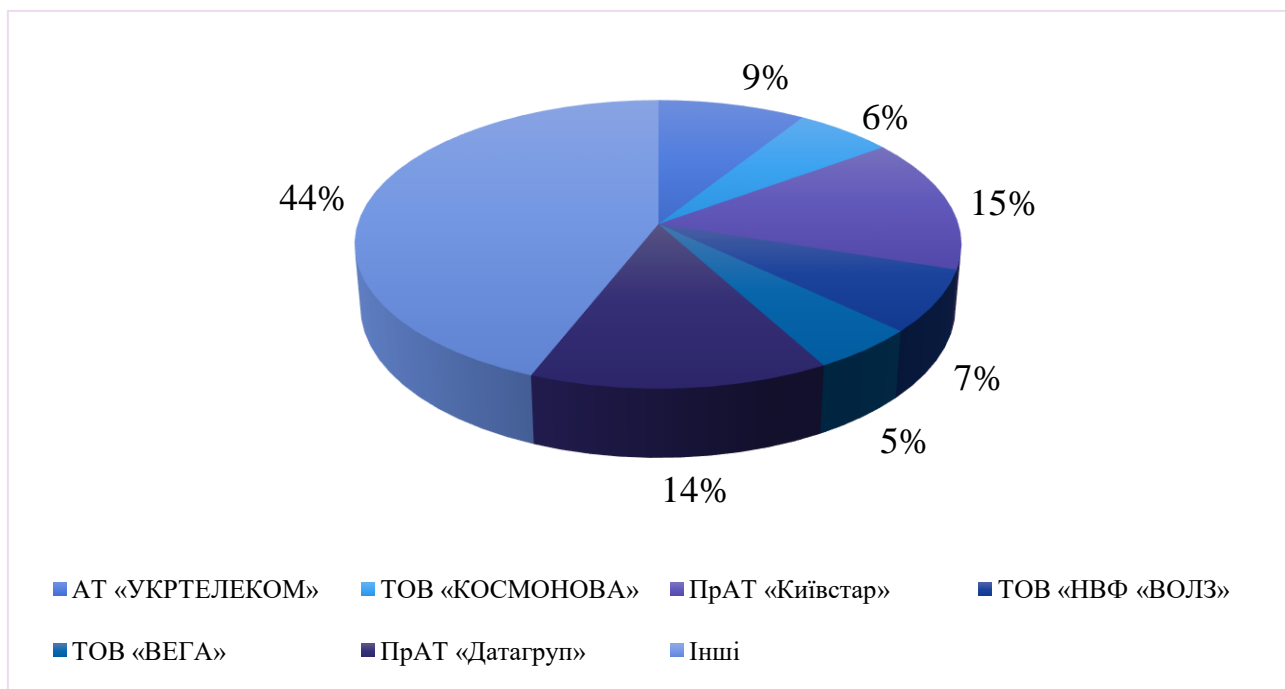


Рис. 2.2. Місце ПрАТ «Датагруп» серед основних конкурентів

Для визначення конкурентної позиції ПрАТ «Датагруп» було проведено рейтингова оцінка підприємства. Вибрано п'ять підприємств – конкурентів: АТ «УКРТЕЛЕКОМ», ТОВ «КОСМОНОВА», ПрАТ «Київстар», ТОВ «НВФ «ВОЛЗ», ТОВ «ВЕГА» (ПАТ «Фарлеп-Інвест»).

Далі визначено необхідні показники для проведення рейтингової оцінки (Додаток А, табл. А.2): коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, рентабельність комерційна, рентабельність власного капіталу, рентабельність позикового капіталу, коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу. Пропонована система показників базується на даних балансу та звіту про фінансові результати. Це дозволяє контролювати зміни фінансового стану підприємства.

На основі цих показників для рейтингової оцінки побудовано матрицю стандартизованих показників щодо показника еталонного підприємства (Додаток А, табл. А.3).

Стандартизовані показники підприємства знаходимо за формулою:

$$X_{ij} = K_{fij} / K_{maxij} \quad (2.1.)$$

Де X_{ij} – стандартизований показник

K_{fij} – значення кожного показника по кожному підприємству

K_{maxij} – максимальне значення показника (показник еталонного підприємства).

Наступним етапом є визначення рейтингової оцінки для кожного підприємства. Визначається рейтингова оцінка за формулою:

$$R_j = v(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2 \quad (2.2.)$$

x_{1j}, x_{2j}, x_{nj} – стандартизовані показники j-го аналізованого підприємства (Додаток А, табл. А.4.).

Найвищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням R .

За цими розрахунками складена підсумкова таблиця результатів проведення рейтингової оцінки підприємства.

Таблиця 2.7

Результати проведення рейтингової оцінки підприємства

Показники	Значення показників					
	ПрАТ «Датагруп»	Підприємства -конкуренти				
		ТОВ «КОСМОНОВА»	АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	ТОВ «ВЕГА»	ПрАТ «Київстар»	ТОВ «НВФ «ВОЛІЗ»
Значення рейтингової оцінки (R)	1,41	2,23	1,43	1,52	1,36	1,66
Рейтинг	2	6	3	4	1	5

Отже, перше місце в рейтингу займає конкурент ПрАТ «Київстар», тому як має мінімальне значення R . Це свідчить про його вигідне положення серед конкурентів. ПрАТ «Датагруп» займає друге місце серед конкурентів.

Порівняльна оцінка діяльності ПрАТ «Датагруп» з умовно-еталонним підприємством показана на рис.2.3.

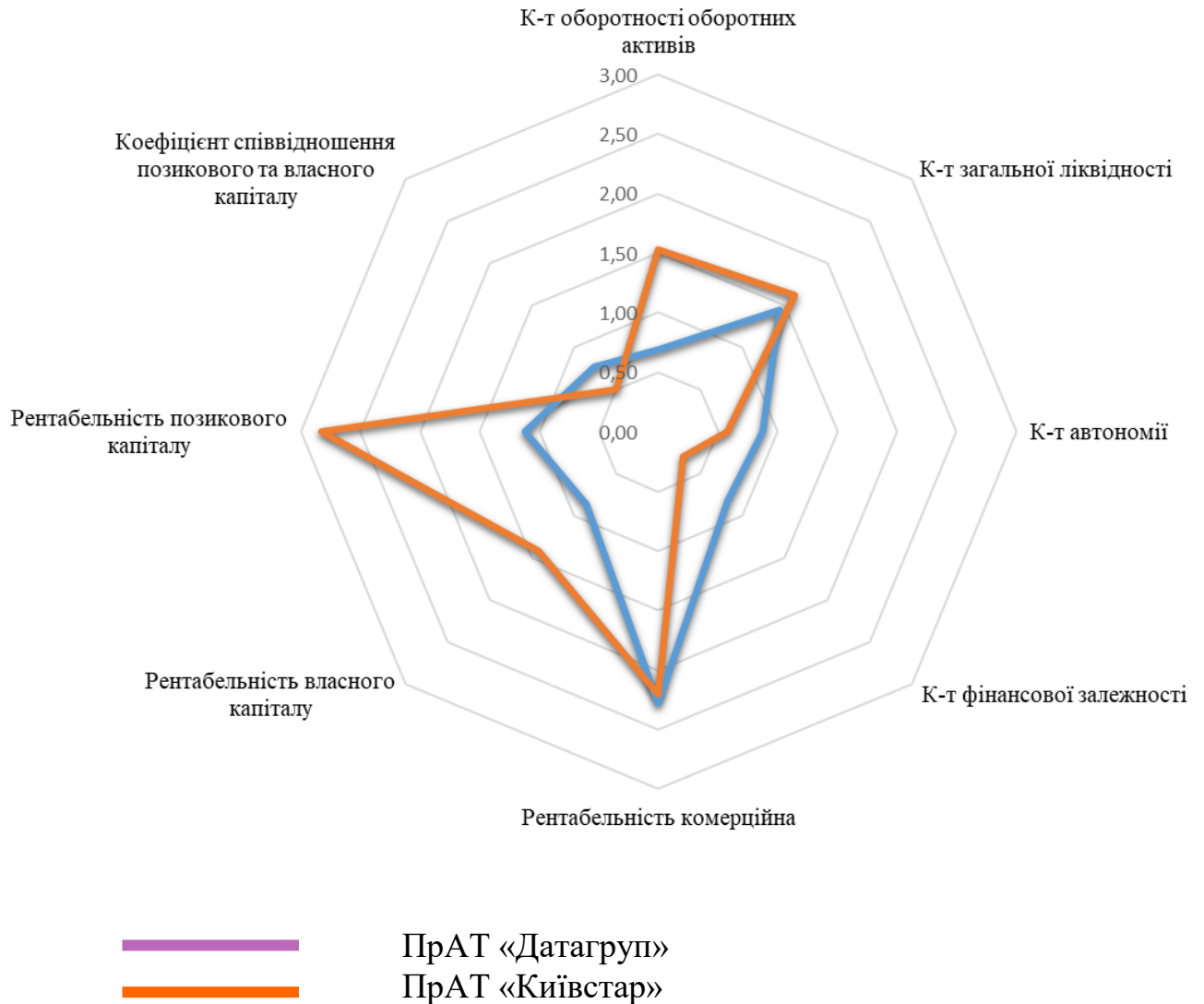


Рис. 2.3. Порівняльна оцінка діяльності ПрАТ «Датагруп» з еталонним підприємством

На цьому рисунку зображена порівняльна оцінка діяльності ПрАТ «Датагруп» з еталонним підприємством, яким є ПрАТ «Київстар».

Отже, ПрАТ «Датагруп» необхідно враховувати перелічені фактори зовнішнього середовища прямого впливу та здійснити заходи по їх мінімізації, що приведе до поліпшення та стабілізації сучасного положення на ринку.

Проаналізувавши конкурентоспроможність ПрАТ «Датагруп» стосовно конкурентів, можна побудувати ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.4.

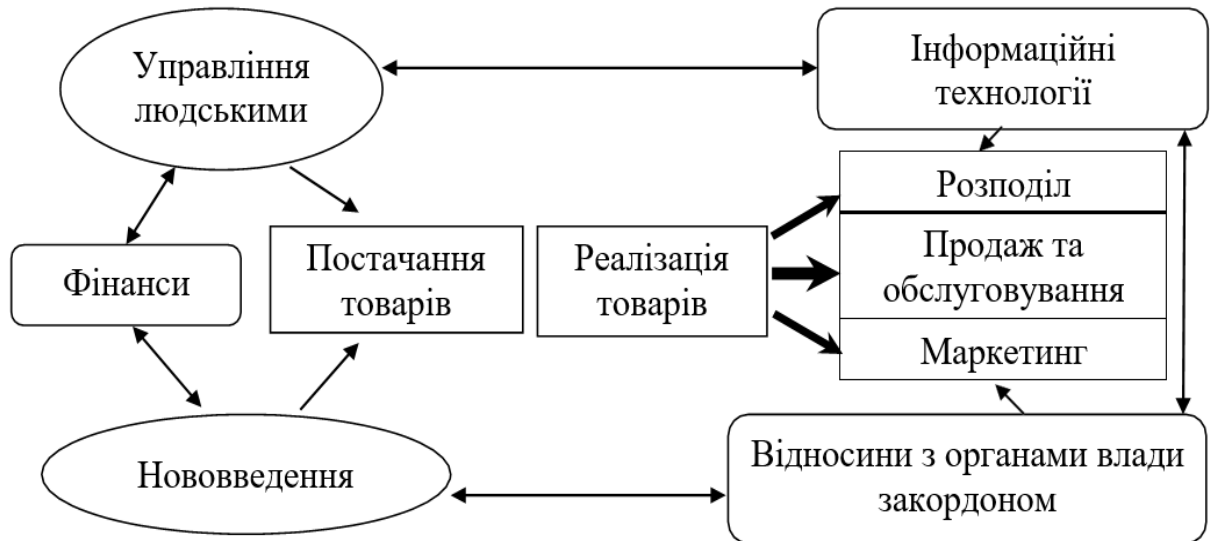


Рис. 2.4. Ланцюжок цінностей ПрАТ «Датагруп»

Наступною моделлю для обґрунтування вибору маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» на телекомунікаційному ринку є матриця Mc/Kinsey.

Визначено фактори привабливості ринку телекомунікаційної продукції та його конкурентоспроможності, за допомогою експертного методу визначено зважені оцінки кожного фактора. У результаті отримали високу привабливість ринку та високу конкурентоспроможність підприємства. Це відповідає стратегії розвитку, сутність якої полягає у посиленні слабких позицій та підвищенні конкурентних переваг за рахунок поліпшення якості послуг та оптимізації цін.

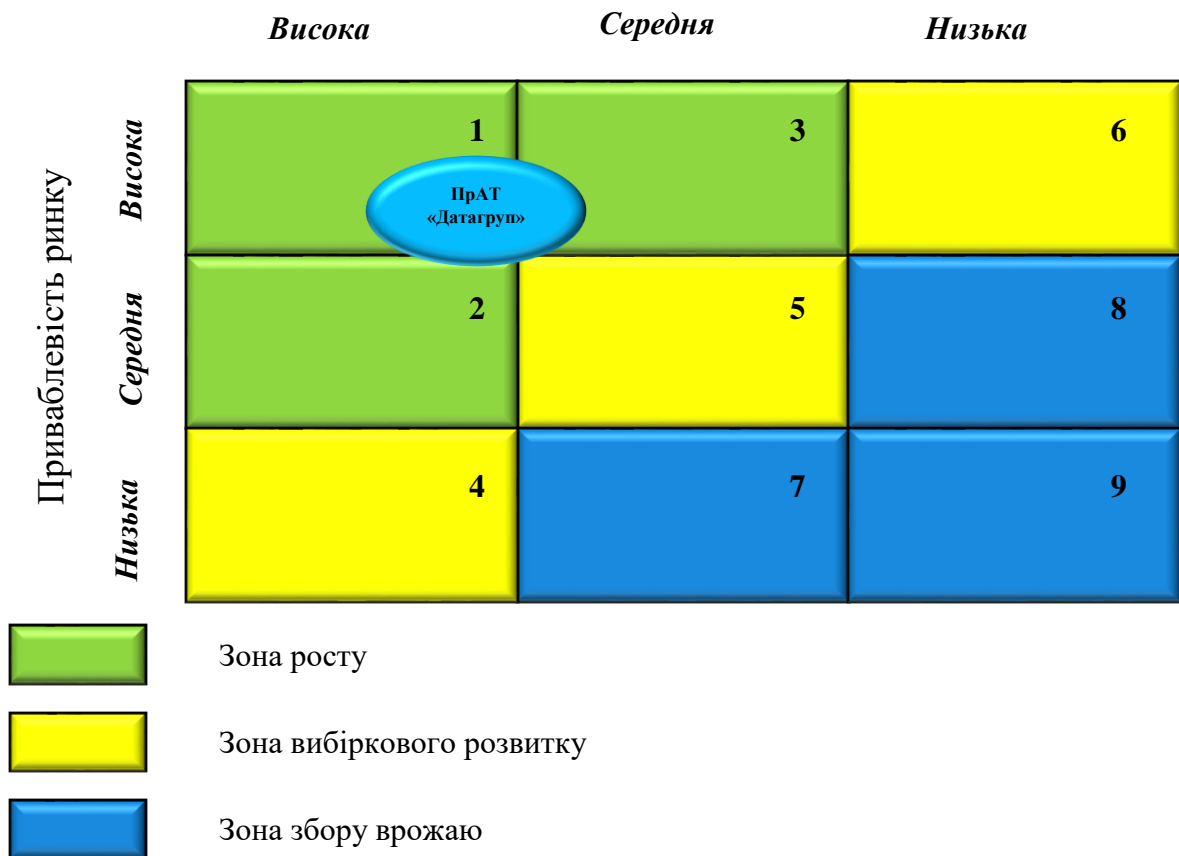


Рис.2.5 Положення ПрАТ «Датагруп» за допомогою матриці McKinsey.

Згідно цієї матриці ПрАТ «Датагруп» знаходиться в зоні росту. Рекомендується стратегія направлена на утримання даних позицій та подальшого зростання для отримання найбільшого прибутку.

Призначення матриці Shell/DPM зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу. Отже, така модель виявляється пристосованою як для аналізу динаміки розвитку бізнесу з погляду перспектив окупності початкових інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу всього господарського портфеля компанії з погляду потоку грошових коштів. Фундаментальною ідеєю моделі Shell/DPM є ідея, яка полягає у тому, що загальна стратегія підприємства повинна забезпечувати підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу.

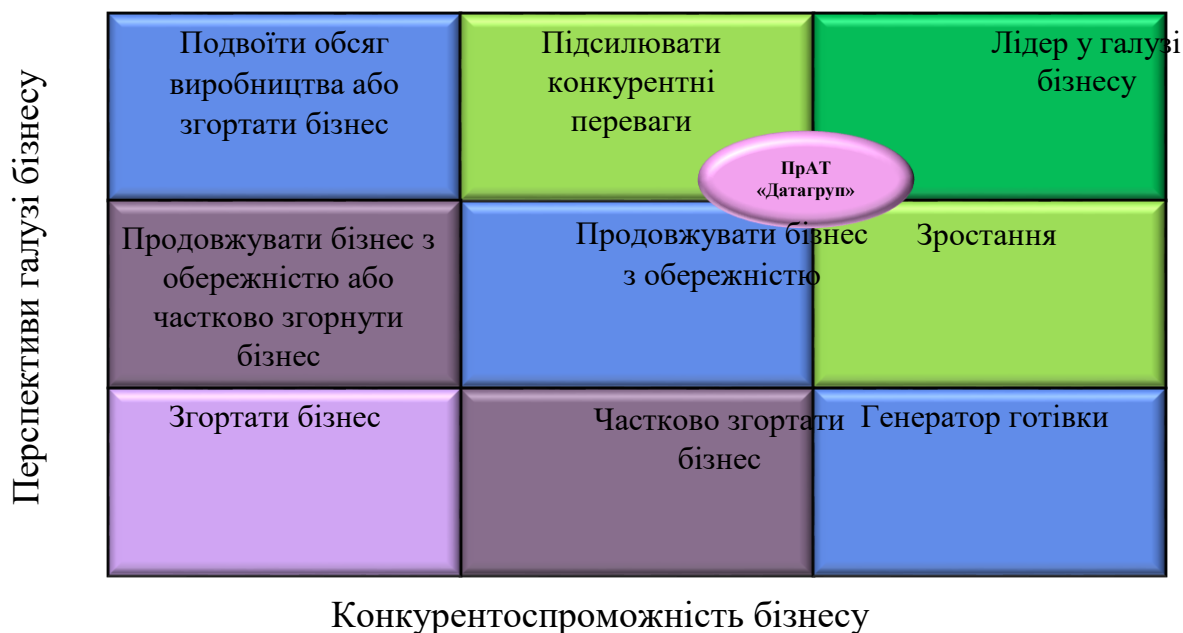


Рис.2.6 Аналіз матриці Shell/DPM відносно ПрАТ «Датагруп»

Таким чином, можна зробити такі висновки:

По-перше, оскільки немає жорстких бар'єрів для входу на цей ринок, компанія не має особливої галузевої переваги, а стратегії конкурентів не є агресивними по відношенню до потенційних конкурентів, можливість дуже важлива.

По-друге, конкурентний тиск із боку користувачів великий, оскільки є безліч чинників, які впливають їх здатність «торгуватися», насамперед низький рівень стандартів послуг та диференціація конкурентів.

По-третє, конкуренція між діючими підприємствами галузі є найважливішим та важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Датагруп».

2.3 Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Датагруп»

В Україні, а саме, у м. Київ телекомунікаційний ринок відрізняється високою конкуренцією завдяки діяльності сильних компаній, які впроваджують бізнес-моделі та застосовують сучасні маркетингові стратегії для забезпечення довгострокового стабільного зростання.

Для подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Датагруп» проведемо аналіз сильних та слабких сторін конкурентів.

Таблиця 2.8.

Сильні та слабкі сторони основних конкурентів ПрАТ «Датагруп»

<i>Провайдер</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>АТ «УКРТЕЛЕКОМ»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Великий досвід роботи на ринку телекомунікаційних послуг - Широкий спектр послуг - Велика територіальна присутність і широкий масштаб охоплення клієнтів - Співпраця з міжнародними партнерами та доступ до світових технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість бюрократичних процедур та складний внутрішній бюрократичний апарат - Недостатня інвестиційна активність у розвиток нових технологій та інфраструктури - Потреба у модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій для конкурентоспроможності на ринку - Низька якість служби технічної підтримки
<i>ТОВ «КОСМОНОВА»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Висока швидкість інтернету - Надійна та стабільна роботу мережі і високу доступність інтернет-з'єднання - Широкий вибір послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Вузько обмежене покриття, що обмежує доступність послуг для деяких бізнес-клієнтів - Вартість послуг вище ринкової

<p style="text-align: center;"><i>ПрАТ «Київстар»</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Лідерство на ринку мобільних операторів в Україні з великою базою клієнтів - Широкий спектр послуг - Співпраця з міжнародними партнерами та доступ до світових технологій - Інноваційний підхід до розробки нових продуктів та послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція на ринку операторів - Потреба у постійному вдосконаленні технологій для забезпечення конкурентоспроможності - Високий рівень регуляторного навантаження та залежність від регулюючих органів - Недостатня інвестиційна активність у розвиток нових технологій та інфраструктури
<p style="text-align: center;"><i>ТОВ «НВФ «ВОЛІЗ»</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Найбільша в столиці волоконно-оптична енергонезалежна мережа - Широкий спектр послуг. - Висока якість обслуговування - Зручна подача заявки на підключення - швидке виконання заявки на підключення 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена географічна доступність покриття - Вартість послуг вище ринкової - Вузька лінійка тарифних планів
<p style="text-align: center;"><i>ТОВ «ВІГА»</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Широкий спектр послуг - Розвинена мережева інфраструктура - Зручна подача заявки на підключення 	<ul style="list-style-type: none"> - Вартість послуг вище ринкової - Вузька лінійка тарифних планів - Низька якість служби технічної підтримки; - Низька швидкість Інтернет з'єднання

Всі конкуруючі провайдери мають сильний потенціал. Слабкими сторонами кожної компанії є вузько обмежене покриття, що обмежує доступність послуг для деяких бізнес-клієнтів.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз переваг ПрАТ «Датагруп» з основними конкурентами

Характеристика послуги інтернет	АТ «УКРТЕЛ ЕКОМ»	ТОВ «КОСМО НОВА»	ПрАТ «Київстар»	ТОВ «НВФ «ВОЛЗ»	ТОВ «ВЕГА»	ПрАТ «Датагруп»
Ціна	Низька	Висока	Середня	Висока	Висока	Середня
Якість	Низька	Висока	Середня	Висока	Середня	Висока
Асортимент	Широкий	Вузький	Широкий	Вузький	Низький	Широкий
Впізнаваність	Відома	Відома	Відома	Маловідома	Маловідома	Відома
Реклама	Неактивна	Неактивна	Активна	Мало-активна	Мало-активна	Активна
Канали продажів	Непрямий	Непрямий	Непрямий	Непрямий	Непрямий	Непрямий
Фінансова ситуація	Нестійкий	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Стійкий	Стійкий
Професіоналізм співробітників	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Високий рівень

Можна зробити висновок, що ПрАТ «Датагруп» є досить конкурентоспроможною компанією на ринку телекомунікаційних провайдерів фіксованого зв'язку та займає стійке становище за такими показниками, як, якість, асортимент, імідж, та професіоналізм персоналу, завдяки чому лідирує, може займати чільне місце на ринку телекомунікаційних провайдерів.

Результати збирання первинної маркетингової інформації свідчать, що найбільш популярними представниками галузі є підприємства, які надають якісну послугу та подальше обслуговування клієнта.

Вивчення портрету клієнта є важливим етапом в дослідженні кожного підприємства, адже прибуток компанія отримує від сподивачів, які саме користуються її послугами. Підприємство може проводити ефективну рекламну кампанію тільки знаючи потреби, вік, мотиви, психотип та процеси здійснення покупки. Саме тому постійні дослідження цільової аудиторії потрібні компанії, щоб задовольняти своїх споживачів краще за конкурентів.

У табл. 2.6. наведені абонентські переваги щодо послуги інтернет різних провайдерів м. Київ, дослідження виконані на основі анкетного опитування, анкета представлена у Додатку Б.

Таблиця 2.10

**Абонентські переваги щодо послуги інтернет конкурентів ПрАТ
«Датагруп»**

Провайдери	Споживчі переваги, %	Оцінка за 5-бальною шкалою
АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	16,18	2,36
ТОВ «КОСМОНОВА»	11,03	1,59
ПрАТ «Київстар»	21,69	3,25
ТОВ «НВФ «ВОЛЗ»	22,43	3,22
ТОВ «ВЕГА»	16,18	2,46
ПрАТ «Датагруп»	34,93	5

Вищеподане свідчить, що з метою посилення своїх конкурентних позицій на телекомунікаційному ринку провайдери повинні приділяти належну увагу формуванню капіталу своїх товарних марок та сприятливих для них відгуків споживачів.

З метою збільшення капіталу товарних марок провайдери активно використовують соціальні мережі (табл. 2.11).

Найбільш активно соціальні мережі для просування своїх послуг використовує ПрАТ «Київстар». Проте необхідно зазначити, що така активність стосується всього портфелю послуг, а не лише інтернету. Також активними у соціальних мережах є АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та ПрАТ «Датагруп».

Таблиця 2.11

**Активність у соціальних мережах основних конкурентів ПрАТ
«Датагруп»**

Виробники	Соціальні мережі	Активність у соціальних мережах
АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	LinkedIn	7000 читачів
	Facebook	93000 підписників, 83000 осіб стежать
	YouTube	3410 підписники
ТОВ «КОСМОНОВА»	LinkedIn	374 читачів
	Facebook	795 підписників, 730 осіб стежать
	Instagram	606 дописів, 1131 читачів
ПрАТ «Київстар»	LinkedIn	29000 читачів
	YouTube	58500 підписників
	Facebook	785000 підписників, 762000 осіб стежать
	Instagram	1693 дописів, 85400 читачів
ТОВ «НВФ «ВОЛЗ»	Facebook	263 підписників, 3 осіб стежать
ТОВ «ВЕГА»	Facebook	16000 підписників, 14000 осіб стежать

Для просування продукції вони використовують декілька соціальних мереж, у яких ведеться жваве спілкування із своїми споживачами. Отже, вітчизняним провайдерам необхідно ефективніше використовувати сучасні можливості Інтернет-мережі, зокрема просування в соціальних мережах, проводити оптимізацію сайтів під соціальні мережі, залучати нових споживачів за допомогою інформування про події та переваги їх товарних марок, приймати активну участь у рейтингах та порівняння товарів з подальшим розміщенням отриманих результатів на відповідних сайтах.

Сегментація абонентів за віком є надзвичайно важливою, оскільки у різних вікових категорій людей різна культура використання послуг. Якщо люди віком 40+ будуть користуватись послугами перевірених компаній, якими вони постійно користуються, то молодь 18+ не боїться змінювати постачальника інтернет послуги. Сегментація споживачів ПрАТ «Датагруп» за віком зображена рис. 2.7.

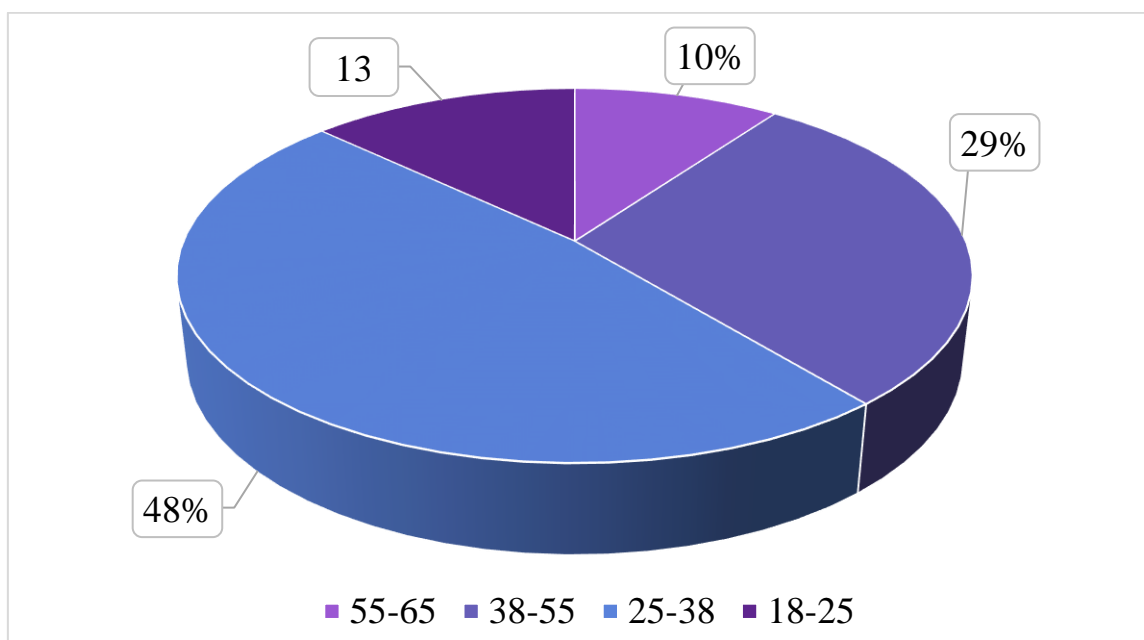


Рис.2.7 Сегментація за віком споживачів продукції ПрАТ «Датагруп»

Основна маса абонентів є саме чоловіки. Розподіл абонентів за статевою приналежністю зображено на рис 2.8.

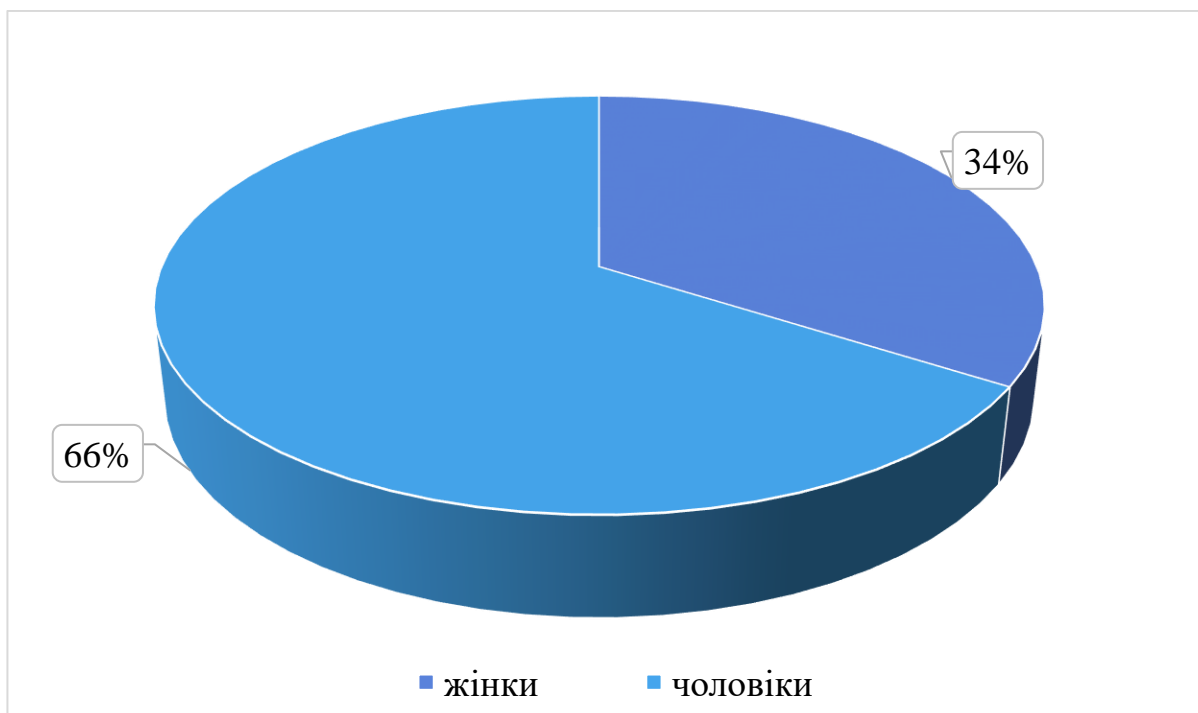


Рис. 2.8. Сегментація абонентів за статтю ПрАТ «Датагруп»

Не зважаючи на середню ціну послуг, її не можна назвати низькою, оскільки є низка конкурентів зі значно нижчою ціною, але гіршою якістю. Саме тому послуги ПрАТ «Датагруп» обирають часто ті, хто піклується про якість та надійність телекомунікаційних послуг, які обирають.

Отже, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ядром цільової аудиторії споживачів ПрАТ «Датагруп» є власники малого та середнього бізнесу, 25+. Основними мотивами придбання саме послуг ДатаГруп є якість та надійність.

Оцінка маркетингової діяльності ПрАТ «Датагруп» показує, що компанія застосовує стратегію атакуючого маркетингу. Підприємство не стоїть на місці та намагається розширити свій вплив за рахунок охоплення не тільки все більшої території продажів, а й диверсифікації свого виробництва.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ДАТАГРУП»

3.1. Особливості формування маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп»

Центральним у виборі маркетингової стратегії є стратегічний аналіз компанії. За допомогою стратегічного аналізу розробляється корпоративна стратегія та вибирається оптимальна стратегія. Оскільки вибір маркетингової стратегії ґрунтується на одночасному врахуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, повна та надійна оцінка потребує використання повного спектру методів стратегічного аналізу для оцінки маркетингової стратегії. Оцініть ситуацію і прийміть стратегічні рішення.

З іншого боку, наявність переліку альтернативних методів у кожному напрямку аналізу означає, що експерти, які фактично формують стратегії, стикаються з проблемою вибору найбільш ефективного аналітичного методу відповідно до ситуації та потреб компаній та організацій.

Дослідження діяльності ПрАТ «Датагруп» свідчить, що існує більше загроз, аніж можливостей, тому телекомунікаційним операторам необхідно впроваджувати виявлені в результаті дослідження заходи для подолання загроз та ефективно реалізовувати можливості [14]. Найбільш імовірними загрозами є:

1. Конкуренція на ринку телекомунікацій: існує багато інших операторів, які також пропонують послуги зв'язку, доступу в Інтернет та телебачення. Це може становити виклик для збереження та залучення нових клієнтів.

2. Технологічний розвиток: швидкий темп технологічних змін може вимагати постійного оновлення та модернізації мережі компанії, щоб відповідати потребам клієнтів.

3. Регулятивні обмеження: зміни у законодавстві та регулюючих політиках можуть впливати на діяльність компанії і вимагати великих зусиль для виконання нових вимог.

4. Економічна нестабільність: війна, економічні кризи або зміни в споживчому попиті можуть впливати на фінансове становище компанії та її можливості для інвестицій у розвиток.

5. Кадровий потенціал: забезпечення кваліфікованими кадрами, які б могли впроваджувати нові технології та розвивати бізнес, може бути складною задачею, особливо в умовах постійного конкурсу за талантами.

Щодо можливостей, тут можна виділити такі:

1. Розширення ринків: можливість виходу на нові ринки, які ще не насичені телекомунікаційними послугами, може стати джерелом нових клієнтів та збільшення прибутку.

2. Інновації: впровадження нових технологій та послуг, може допомогти компанії зайняти лідерську позицію на ринку та привернути нових клієнтів.

3. Партнерства та стратегічні співпраці: співпраця з іншими компаніями та провайдерами послуг може допомогти розширити асортимент послуг та збільшити конкурентоспроможність.

4. Клієнтська орієнтованість: фокус на задоволення потреб клієнтів та надання якісних послуг може допомогти зберегти і залучити нових клієнтів.

5. Управління ризиками: ретельне управління ризиками, включаючи фінансові, технологічні та регулятивні ризики, допоможе зберегти стабільність компанії та забезпечити її успішний розвиток.

Виявили, що у структурі чинників макросередовища підприємства найбільшу питому вагу займають економічні, демографічні та науково-технічні. У результаті проведення аналізу мікросередовища

телекомунікаційного підприємства виявили переважання можливостей над загрозами, що свідчить про перспективність та високий потенціал функціонування та розвитку на телекомунікаційному ринку України. Можна виділити найбільш імовірні можливості – це можливість виходу на нові ринки, впровадження нових технологій та послуг, та фокус на задоволення потреб клієнтів та надання якісних послуг допоможе зберегти і залучити нових клієнтів. Визначено значущі загрози: конкуренція на ринку телекомунікацій, економічна нестабільність, забезпечення кваліфікованими кадрами, які б могли впроваджувати нові технології та розвивати бізнес, може бути складною задачею, особливо в умовах кризи та війни.

Для визначення стратегічних альтернатив розвитку телекомунікаційного провайдера «Датагруп» можна використовувати SWOT/SPACE-аналіз, щоб виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку.

Одна з альтернатив - це розширення географії обслуговування. «Датагруп» може розглянути можливість розширення своєї мережі та послуг на нові регіони або країни, де попит на телекомунікаційні послуги є високим.

Іншою стратегічною альтернативою може бути диверсифікація послуг. Крім основних телекомунікаційних послуг, «Датагруп» необхідно розглянути можливість розширення своєї пропозиції на інші суміжні послуги, такі як хмарні технології, інтернет-безпека, або додаткові сервіси для бізнес-клієнтів.

Також, компанія може розглянути стратегію інноваційного розвитку, вкладаючи в дослідження та розробку нових технологій та послуг, що дозволить їй залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Крім цього, «Датагруп» може проаналізувати можливості стратегічних партнерств з іншими компаніями, щоб спільно розвивати нові продукти або послуги, або отримати доступ до нових ринків через спільне використання ресурсів.

Визначення стратегічних альтернатив розвитку допоможе «Датагруп» зрозуміти, яким чином вона може оптимізувати свої можливості та зростати на ринку телекомунікаційних послуг.

Для визначення стратегічного положення ПрАТ «Датагруп» на ринку провайдерів продукції використаємо метод SPACE-аналізу. Метод SPACE – комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємств [47]. Результати проведення SPACE-аналізу (рис. 3.1) показали, що ПрАТ «Датагруп» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку телекомунікаційних провайдерів у сегменті СМБ.



Рис.3.1. Матриця SPACE для ПрАТ «Датагруп»

Підприємство діє у привабливій галузі та має конкурентні переваги, але знаходиться в нестабільному маркетинговому середовищі. Необхідно поліпшувати фінансовий стан підприємства і зменшувати загрози з боку макросередовища, пов'язані з утратою фінансування. У даному конкурентному становищі для підприємства найбільш ефективними будуть такі стратегічні орієнтири: розвиток мережі та географічної присутності,

збільшення обсягів реалізації продажу послуг та продуктів за рахунок поліпшення якості [45].

Матриця Ансоффа - це інструмент стратегічного управління, який допомагає компаніям визначити можливі стратегії розвитку на основі комбінації ринків і продуктів.

Використання матриці Ансоффа допоможе ПрАТ «Датагруп» визначити оптимальну стратегію розвитку, яка враховує як поточний стан компанії, так і можливості для майбутнього зростання на ринку телекомунікаційних послуг.

Для «Датагруп» матриця Ансоффа може виглядати наступним чином:

Таблиця 3.1

Матриця І. Ансоффа для ПрАТ «Датагруп»

<i>Стратегії</i>	<i>Можливість</i>	<i>Опис</i>
<i>Стратегія диверсифікації</i>	Можлива	Компанія має потенційні можливості для зростання на поточних ринках із наявними та новими продуктами. Розширення пропозиції на суміжні послуги. Введення нових продуктів або послуг, що не пов'язані з телекомунікаціями (наприклад, додаткові сервіси для бізнес-клієнтів).
<i>Стратегія розвитку ринку</i>	Ймовірна	Розширення географії обслуговування на нові регіони або країни. Залучення нових сегментів ринку.
<i>Стратегія розвитку послуги/продукту</i>	Можлива	Розширення асортименту телекомунікаційних послуг для існуючих клієнтів (наприклад, введення нових пакетів послуг або додаткових сервісів). Розробка та впровадження нових технологій та продуктів.
<i>Стратегія проникнення</i>	Можлива	Введення існуючих телекомунікаційних послуг на новий ринок. Розробка та впровадження нових технологій та продуктів на новому ринку.

Згідно з матрицею М. Портера, для того щоб випередити конкурентів, підприємству слід вибрати одну з трьох стратегій: стратегію лідерства за витратами; стратегію диференціації; стратегію концентрованого маркетингу.

За результатами дослідження виявлено, що найбільш прийнятною буде стратегія диференціації.

За результатами застосування моделі Shell/ DPM визначили, що ПрАТ «Датагруп» займає позицію «Стратегія посилення конкурентних переваг»: досліджуване підприємство має середні конкурентні позиції в привабливій галузі. За рахунок високої якості надання послуг та іміджу підприємству необхідно постійно збільшувати обсяги реалізації послуг/продуктів[58].

Можливі стратегічні напрями: розширення асортименту продукції, вдосконалення комунікаційної та збутової стратегії. У результаті проведеного стратегічного аналізу телекомунікаційного підприємства визначено можливі маркетингові стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Зведені результати стратегічного аналізу і рекомендовані маркетингові стратегії для ПрАТ «Датагруп»

Модель стратегічного аналізу	Одержані результати	Можливий напрям стратегічного розвитку
GE/McKinsey	Стратегія розвитку	Посилення слабких позицій. Розширення асортименту продукції та збільшення конкурентних переваг
SPACE-аналіз	Конкурентне положення	Пошук фінансових ресурсів, розвиток збутової мережі та збільшення обсягів реалізації телекомунікаційних послуг за рахунок удосконалення комунікаційної стратегії підприємства
Матриця Портера	Стратегія диференціації	Постійне розширення асортименту продукції з урахуванням потреб споживачів

Матриця Ансоффа	Стратегія проникнення	Посилення конкурентних переваг телекомунікаційних послуг, збільшення частки ринку
Shell/DPM	Стратегія посилення конкурентних переваг	Розширення асортименту, вдосконалення збутової та маркетингової стратегії

Оцінюючі зведені результати стратегічного аналізу підприємства, його можливості і сильні сторони, визначили, що для ПрАТ «Датагруп» найбільш ефективною та перспективною є конкурентна маркетингова стратегія, яка спрямована на постійне зростання частки ринку підприємства та включатиме збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок вдосконалення збутової та маркетингової стратегії.

3.2 Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Проведений аналіз у другому розділі кваліфікаційної роботи дозволив встановити, що діюча маркетингова стратегія ПрАТ «Датагруп» є достатньо ефективною та для досягнення ще більших результатів потребує деякого вдосконалення.

Важливим етапом в процесі реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» повинне стати зростання конкурентоспроможності та покращення іміджу підприємства на локальному, вітчизняному та зарубіжному ринках. Як показують практичні результати діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, найбільший ефект у забезпеченні конкурентних позицій на ринку мають впровадження та поширення інноваційних ідей (продуктів), що дає можливість розширити ринки збуту, задовольнивши запити та вимоги споживачів, забезпечивши зростання обсягів реалізації продукції та

стимулюючи комерційні показники. В даному аспекті пропонуються наступні заходи:

1) Підвищення привабливості телекомунікаційних послуг ПрАТ «Датагруп» шляхом покращення якості та доступності послуг. В ПрАТ «Датагруп» стартував масштабний проєкт із модернізації всеукраїнської магістральної мережі компанії. Інвестиції в проєкт складуть 20 млн дол. США. Компанія провела ґрунтовну підготовку до тендера та обрала для участі в ньому кращих світових виробників обладнання – Cisco (США) – світовий лідер у галузі виробництва мережевого обладнання. Модернізація торкнеться всіх рівнів мережі та суттєво збільшить її пропускну здатність. Завдяки цим інвестиціям значно зросте надійність і доступність послуг, що надаються: перебудується топологія мережі з географічним рознесенням критичних вузлів і 100%-вим резервуванням будьякого виду трафіка – від клієнта до ядра мережі. Це, у свою чергу, підвищить відмовостійкість мережі та істотно підніме рівень клієнтського обслуговування, оскільки в декілька разів збільшиться швидкість налаштування нових сервісів завдяки новим системам управління трафіком і послугами.

2) Збільшення присутності на ринках України та за її межами за рахунок посилення та прямих інвестицій.

3) Використання інтернет-маркетингу - розвиток інтернет-маркетингу дозволить компанії залучати нових клієнтів, підвищувати свою онлайн-присутність та покращувати комунікацію з аудиторією.

4) Підвищення привабливості для співробітників та партнерів.

5) Впровадження соціально відповідальних підходів в управлінні персоналом.

6) Підвищення енерго- і ресурсо-ефективності компанії.

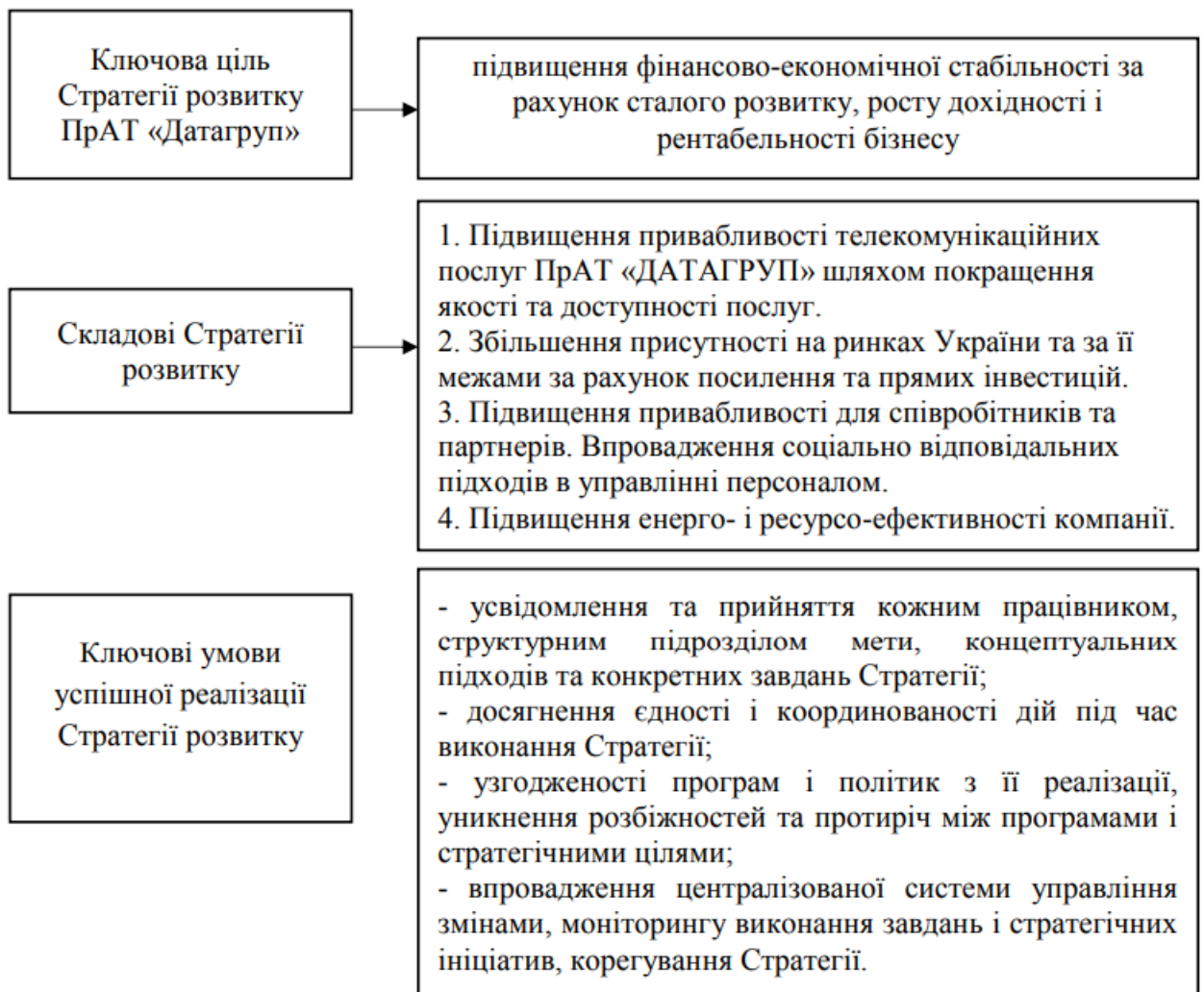


Рис. 3.2. Напрями розвитку ПрАТ «Датагруп» відповідно до Стратегії розвитку

Розглядаючи більш детально один із методів, а саме, збільшення території покриття пасивною оптикою.

Пасивна оптика - це технологія передачі даних через оптичний кабель, яка дозволяє передавати великі обсяги даних на великі відстані з високою швидкістю. Розширення мережі інфраструктури, встановлення нових точок доступу та підключення нових клієнтів до мережі можуть значно збільшити обсяг послуг, які можуть бути надані клієнтам у цьому сегменті. Це в свою чергу може призвести до збільшення продажів, оскільки компанія зможе пропонувати більше послуг своїм клієнтам.

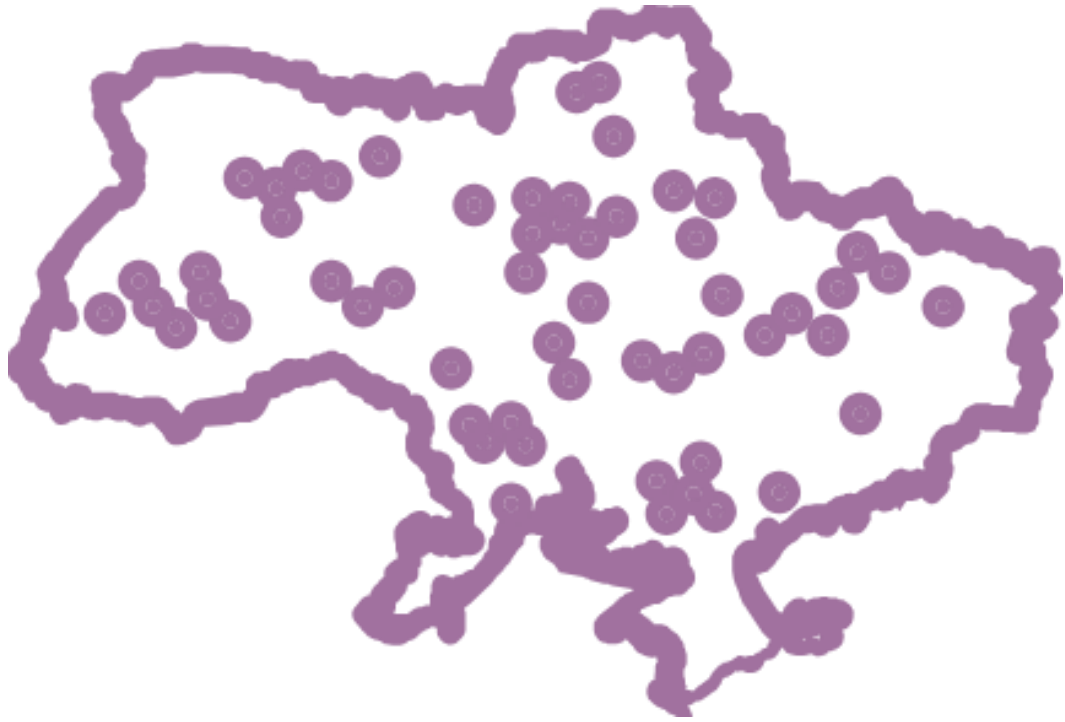


Рис. 3.3. Мережа покриття ПрАТ «Датагруп»

Також важливо провести маркетингові дослідження, щоб з'ясувати потреби цього сегменту ринку та розробити пропозиції, які будуть привабливими для потенційних клієнтів. Наприклад, можна вивчити, які конкретні послуги або продукти є найбільш цікавими для підприємств у цьому сегменті, і розробити спеціальні пропозиції або пакети послуг, які будуть відповідати їхнім потребам. Також можна провести акції та рекламні кампанії, спрямовані саме на цей сегмент ринку, щоб залучити нових клієнтів та збільшити свою клієнтську базу.

Враховуючи потенційний попит на послуги ПрАТ «Датагруп» у сегменті СМБ, розширення мережі та розробка привабливих пропозицій для цих клієнтів може значно збільшити обсяг продажів компанії. Такий підхід дозволить компанії ефективно конкурувати на ринку та займати лідируючу позицію в цьому сегменті.

Розширення мережі пасивної оптики - це важливий крок для покращення доступу до інтернету для бізнес-клієнтів у сегменті СМБ. Швидкий та надійний інтернет-зв'язок є ключовим фактором для успішної роботи бізнесу в сучасному світі. Шляхом розширення мережі пасивної оптики, підприємство

може забезпечити більш високу швидкість інтернету, стабільність зв'язку та покращення якості обслуговування для своїх клієнтів у цьому сегменті.

Однак просто мати велику та відмовостійку мережу не є достатнім для залучення нових клієнтів. Це деяким чином є лише першим кроком. Тому важливо також розробити привабливі пропозиції для цих клієнтів. Це можуть бути спеціальні пакети послуг, знижки або інші привабливі умови, які зроблять пропозицію більш конкурентоспроможною на ринку.

Крім того, використання інтернет-маркетингу може допомогти компанії залучати увагу потенційних клієнтів. Створення привабливого веб-сайту, оптимізація для пошукових систем, рекламні кампанії в соціальних мережах та електронна розсилка - це всі ефективні інструменти для залучення нових клієнтів у цьому сегменті. Це дозволить компанії позиціонувати себе як провідного постачальника послуг у цьому сегменті та збільшити обсяг продажів.

Отже, комбінація цих стратегій може значно збільшити продажі ПрАТ «Датагруп» у сегменті СМБ, допомагаючи компанії стати конкурентоспроможною на цьому ринку та залучати нових клієнтів.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів маркетингової стратегії підприємства

Визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства є важливим етапом у розумінні доцільності її використання, який допомагає виявити та усунути недоліки, тим самим удосконалюючи подальші стратегічні рішення. Цей крок є досить складним, тому що на шляху його реалізації є низка проблем. Незважаючи на наявність широкого спектру інструментів для формування маркетингових стратегій компанії, в бізнес-літературі та науковому співтоваристві немає єдиного бачення чітко сформульованого набору критеріїв, які б визначали їх ефективність.

Ефективність маркетингової стратегії визначається такими параметрами:

- ставленням менеджерів до маркетингу;
- планування та організація маркетингу в компанії;
- ефективне використання маркетингових інструментів.

Рекомендується оцінювати ефективність маркетингової стратегії за такими напрямками:

- покупці,
- маркетингові комунікації,
- відповідність стратегічним цілям,
- актуальність та об'єктивність інформації,
- операційна ефективність.

Аналізуючи найбільш поширені чисельні методи визначення ефективності маркетингової стратегії, варто звернути особливу увагу на праці ряду вчених, які наголошують на необхідності одночасного аналізу як загальноекономічних, так і маркетингових показників [29,74]. Це має дозволити:

- оцінити ступінь досягнення цілей маркетингової стратегії та поетапні результати її реалізації;
- контролювати витрати і прибуток;
- проаналізувати співвідношення фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими.

На відміну від методів, заснованих на чисельному вимірюванні ефективності маркетингової стратегії, з'являється емпіричний підхід. Як показники ефективності він визначає вісім основних критеріїв: зрозумілість, задоволення потреб, здатність до інновацій, стратегічна креативність, автентичність, довіра споживачів і клієнтів, здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, дотримання стратегічної місії та цінностей компанії. Аналізуючи наведені вище методи, можна дійти висновку, що жоден з них не дозволяє комплексно проаналізувати ефективність маркетингової

стратегії компанії. Методи, засновані на числових показниках, перевантажені розрахунками, що характеризують кожен окремий елемент діяльності підприємства, але єдиного узагальнюючого показника ефективності немає. Емпіричний підхід можна вважати ненадійним, оскільки він базується на експертних оцінках, що ставить результати в пряму залежність від суб'єктивності та досвіду експертів[58].

Щоб об'єктивно оцінити маркетингову стратегію компанії, необхідно визначитися з критеріями оцінки. Вибір показників для оцінки ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» необхідно здійснювати на основі таких принципів:

- забезпечення взаємозв'язку між критерієм і системою конкретних показників ефективності;
- визначення ефективності використання всіх видів ресурсів, що використовуються в процесі виготовлення та реалізації продукції;
- можливість використання показників ефективності управлінських рішень різних секторів компанії;
- представлення основних показників стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів підвищення ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства [2,10].

Показники ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» зведені в систему критеріїв ефективності.

Для оцінки економічної ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства необхідно визначити кількісні та якісні показники; пропонуємо розрахувати наступні показники/критерії.

Таблиця 3.4

**Кількісні та якісні критеріальні показники ефективності
маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп»**

№ п/п	Критерій/показник ефективності	Значення	Метод розрахунку
Ефективності діяльності підрозділів підприємства			
1	Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, привабливість встановлених цін	$РП = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{обсяг продажу}} \times 100\%$
2	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (К _{ЕР})	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$К_{ЕР} = \frac{\text{витрати на рекламу та засоби стимулювання збуту}}{\text{приріст прибутку від реалізації}}$
3	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (К _{ЗГП})	Характеризує ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$К_{ЗГП} = \frac{\text{обсяг не реалізованої пародукції}}{\text{обсяг продажу}}$
4	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (К _{ЗВП})	Характеризує ефективність роботи відділу збуту, визначає ділову активність підприємства	$К_{ЗВП} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{виробнича потужність}}$
5	Обсяг продажу (доля ринку)	Характеризує місце підприємства на ринку та динаміку його позицій	
6	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Відображає реальний маркетинговий вплив реалізованих заходів на споживача	$ROMI = \frac{\text{валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}}{\text{інвестиції в маркетинг}}$
Ефективності діяльності підрозділів підприємства			
1	Рентабельність продукції (Рп)	Показує ступінь прибутковості реалізованої продукції	$Рп = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{повна собівартість продукції}} \times 100\%$
2	Продуктивність праці (ПП)	Характеризує ступінь ефективності організації та використання праці	$ПП = \frac{\text{обсяг випуску пародукції}}{\text{середньосписачна чисельність робітників}}$
3	Прибуток (П)	Характеризує загально-економічну ефективність діяльності підприємства	$П = \text{дохід} - \text{витрати}$
4	Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства	$Ф = \frac{\text{обсяг випуску пародукції}}{\text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$

5	Витрати на одиницю продукції (В _о)	Відображає ефективність використання ресурсів	$V_o = \frac{\text{валові витрати}}{\text{обсяг випуску продукції}}$
6	Коефіцієнт освоєння нової техніки (Довід)	Характеризує здатність підприємства до освоєння нового устаткування	$D_{\text{від}} = \frac{\text{вартість знову запроваджених основних фондів}}{\text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$
7	Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)	Оцінює здатність підприємства до запровадження інноваційної чи удосконаленої продукції	$D_o = \frac{\text{прибуток від реалізації нової чи удосконаленої продукції}}{\text{загальний прибуток від продажу всієї продукції}}$

Крім запропонованих нами показників ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства, існує низка критеріїв та показників, які можна розглядати як окремо від показників прибутку та частки ринку, так і як їх складові елементи, що характеризують Ефективність підпорядкованих підсистем, які зображені на рис.1. Показники ефективності цих підсистем наведені в таблиці. 3.

У сучасній теорії маркетингу, крім підходу до визначення ефективності маркетингової стратегії на основі аналізу числових показників, існує емпіричний підхід. Його суть полягає у виборі восьми основних критеріїв ефективності маркетингової стратегії, після чого за допомогою АВС-аналізу визначається їх значимість і цінність для компанії.

АВС-аналіз – це інструмент, який дозволяє визначити рейтинг показників за заданими критеріями та визначити ту їх частину, яка дозволить досягти максимального ефекту. Ідея АВС-аналізу базується на принципі Парето, який можна сформулювати так: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль дають лише 20% результату. тобто 20 % усіх показників характеризують 80 % загальної ефективності реалізованої маркетингової стратегії [69]

Відповідність маркетингової діяльності цим критеріям потім аналізується на основі експертного або статистичного методу, використовуючи 100% як орієнтир.

В емпіричному підході як показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності виділяють наступні критерії [9].

1. Чіткість. Це означає, що компанія, її продукт, цілі, стратегія та цінності повинні бути зрозумілі споживачеві та розділені. Маркетинг повинен бути спрямований на побудову тісних відносин зі споживачем і розуміння його потреб.

2. Задоволення потреб. Маркетингова стратегія, яка зосереджена на універсальних людських потребах, виявляється успішною.

3. Здатність до інновацій. Маркетинг повинен постійно змінюватися і змінюватися шляхом впровадження інновацій. Сучасні економічні відносини нестабільні і вимагають постійних інновацій.

4. Стратегічна креативність, заснована на винахідливості та відмові від шаблонів.

5. Автентичність. Традиційні маркетингові стратегії базувалися на умовностях і шаблонах, сучасні мають бути реальними, персоналізованими та оригінальними. Для цього потрібен креативний та оригінальний підхід, який призведе до радикальних змін у правилах ринку.

6. Довіра споживачів і клієнтів. Узгодження маркетингової стратегії зі співробітництвом і взаємодією зі споживачами дозволяє активно залучати клієнтів і покупців до просування і продажу товарів.

7. Здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Результатом є випуск актуального продукту в потрібний час, який відповідає очікуванням покупців і замовників і не суперечить сучасному трактуванню його актуальності та ефективності у використанні.

8. Відповідність стратегічному баченню або місії та цінностям компанії. Кожна компанія може мати дві дуже сильні переваги перед конкурентами, які відображаються в унікальному баченні її майбутнього та ролі на ринку, а також унікальній культурі та цінностях.

XYZ-аналіз – це метод, який оцінює стабільність певних об'єктів або процесів (наприклад, стабільність продажів товарів, стабільність поведінки

споживачів, стабільність ефективності роботи співробітників тощо) [68,74.]. Таким чином, XYZ-аналіз дає можливість класифікувати враховані в ABC-аналізі товари в залежності від попиту на них у певний період, що особливо важливо для роздрібних компаній. Метою XYZ-аналізу є диференціація товарів за групами залежно від рівномірності попиту та точності прогнозу [55,60,73].

Використання методу XYZ для нового товару вказує на ступінь стабільності обраного показника, але не на його значення. Так, якщо в якості критерію класифікації обрано такий показник, як обсяг продажів товарів, то до групи X потрапляють товари з мінімальним, але стабільним обсягом продажів, і нестабільність обраного показника не обов'язково означає непотрібність даної асортиментної позиції. Це може статися через перебої в доставці або нові надходження цього типу товару.

Проте жоден із наведених методів не дозволяє комплексно проаналізувати ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп». Метод, заснований на визначенні числових показників, перевантажений розрахунками, що характеризують кожен окремий елемент діяльності підприємства, пов'язаної з експортною діяльністю, і не має єдиного узагальнюючого показника. Емпіричний метод базується на експертних оцінках і тому залежить від суб'єктивності та досвіду експертів. Ми пропонуємо поєднати ці два методи для встановлення універсального підходу до визначення ефективності маркетингової стратегії компанії. У сучасних умовах, коли підприємницька діяльність втрачає одноманітність, а успішність набуває індивідуальних особливостей, кожне окреме підприємство стає унікальним, оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище має унікальний вплив на виробничу та експортну діяльність. Тому підприємство має визначити, які показники ефективності є для нього на даний момент пріоритетними, та визначити напрямки змін і вдосконалень у своїй діяльності. Для цього пропонуємо розрахувати кожен із 13 критеріальних показників ефективності маркетингової стратегії ПАТ «Комбінат «Придніпровський»,

наведених на рис. 3.6, та за допомогою аналізу ABC-XYZ визначити коефіцієнт відповідності кожного з показники.

Індикатори, що входять до групи:

AX, BX і AY характеризують ті напрямки, які найбільш успішно реалізуються в поточній маркетинговій стратегії і забезпечують її успіх.

AZ, BY і CX мають посередній або важко прогнозований результат і не можуть забезпечити успішну реалізацію маркетингової стратегії експортної діяльності промислової компанії в довгостроковій перспективі.

CY, CZ та BZ відзначають невдалу реалізацію напрямків маркетингової стратегії, які вони охарактеризували.

Тому з метою підвищення ефективності діючої стратегії ПрАТ «Датагруп» рекомендується звернути увагу на ці показники та скорегувати плани їх реалізації та методи реалізації.

висока	Категорія	X	Y	Z	
		Якісна оцінка ↓ низька	A		SIP-ТЕЛЕФОНІЯ SIP-TRUNK
B	ФІКСОВАНИЙ ІНТЕРНЕТ		ХМАРНИЙ СЕРВЕР ДАТАГРУП (DEAC)	СУПУТНИКОВИЙ ІНТЕРНЕТ	
C	ЄВРОКЛАУД ХМАРНІ СЕРВЕРИ ДАТАГРУП ДАТА-ЦЕНТР		MICROSOFT AZURE ВІРТУАЛЬНИЙ СЕРВЕР (IAAS)	MICROSOFT OFFICE 365 ПРОДАЖ ОБЛАДНАННЯ	
		висока	Точність прогнозування →		низька

Рис. 3.4. Матриця ABC-XYZ аналізу ПрАТ «Датагруп»

Якщо застосувати вказане правило до нашої теорії, то можна зробити дуже простий і логічний висновок: маркетингову стратегію ПрАТ «Датагруп» можна вважати ефективною, якщо класифікувати показники наступним чином:

- не менше 10% показників входять до груп АХ, ВХ та АУ;
- групи АZ, ВУ і СХ повинні містити не менше 15% показників;
- не більше 75% розрахованих показників повинні потрапляти в групи СУ, СZ і ВZ.

Однак для того, щоб передбачити ефективність маркетингової стратегії, особливо в експортній діяльності, необхідно враховувати кілька інших важливих факторів зовнішнього ринку, включаючи ступінь монополізації ринку або конкурентоспроможності. Ступінь монополізації ринку визначає можливість виходу на ринок нових гравців, тому цей фактор необхідно враховувати при прогнозуванні ефективності маркетингової стратегії. Іншим важливим фактором є ступінь інтернаціоналізації ринку. Це також впливає на можливість виходу нових іноземних компаній на ринок, важливість митних бар'єрів, легкість або, навпаки, складність місцевих регуляторних умов. Ступінь інтернаціоналізації ринку слід визначати як співвідношення між обсягом експорту та обсягом виробництва галузі або обсягом виробництва товарів. Процес інтернаціоналізації, який сприяє експортній діяльності, призводить до постійного збільшення цієї частки. Стратегічну відповідність між стратегією та поведінкою на ринку, між стратегією та внутрішніми можливостями та ресурсами можна передбачити також завдяки аналізу динаміки ступеня експортної орієнтації компанії як відношення частки експорту продукції компанії до частки продукції для внутрішнього ринку. Це характеризує ступінь готовності компанії до подальшого розширення експортної діяльності в майбутньому [58,64]. Отже, прогноз ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» включає:

- Прогноз темпів зростання ринку;
- Прогноз темпів зростання частки ринку;

- Прогнозування відносного темпу зростання власної частки ринку по відношенню до темпу зростання ринку;
- Прогнозування відносного темпу зростання власної частки ринку по відношенню до темпу зростання частки ринку лідера ринку (за часткою ринку);
- Прогнозування абсолютного і відносного темпів зростання рентабельності;
- Прогнозування рівня конкурентоспроможності ринку;
- Прогноз рівня інтернаціоналізації ринку;
- Прогнозування ступеня експортної орієнтації підприємства.

Отже, стратегія ПрАТ «Датагруп» є бажаною, і з того часу досягнуто стратегічної відповідності між стратегією та поведінкою на ринку, між стратегією та внутрішніми можливостями та ресурсами, і, нарешті, між стратегією та планами вищого рівня, це буде частиною планів ієрархії. Однак лише відповідності недостатньо. Необхідно розрахувати важливість окремих факторів та показників, що характеризують їх вплив на загальну ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп».

ВИСНОВКИ

В умовах ринкової невизначеності особливо актуальним є питання розвитку підприємств, що враховує формування оптимальної маркетингової стратегії виробників продукції. В результаті розгляду теоретико-методологічних основ формування маркетингової стратегії на підприємствах визначено сутність поняття «маркетингова стратегія». Проаналізовано підходи щодо сутності «маркетингова стратегія» та визначено основні її сутнісні характеристики.

Маркетингова стратегія є важливою складовою стратегічного набору підприємства та займає ведуче місце серед його функціональних стратегій. Це обумовлено тим, що вона не тільки обґрунтовує перспективні напрями маркетингової діяльності на цільових сегментах, але й окреслює шляхи побудови взаємовідносин суб'єкта господарювання із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє нарощенню його конкурентних переваг.

Маркетингова стратегія виконує роль об'єднуючого фактору між цілями та ресурсами, а тому важливим елементом її обґрунтування та реалізації є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства на формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі маркетингових цілей, окреслених у загальнокорпоративній стратегії, прогнозу тенденцій розвитку ринку, результатів аналізу смаків та вподобань покупців, діагностики ресурсів та ринкових можливостей.

У результаті проведених досліджень виділено такі етапи розробки маркетингової стратегії, а саме: визначення місії підприємства, тобто мети й основних напрямів діяльності у майбутньому; оцінка наявної ситуації, а саме аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; визначення попередніх цілей підприємства (ґрунтуються на попередніх етапах з урахуванням реальних результатів); розроблення маркетингових стратегій за всіма п'ятьма напрямками маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір

одного з них за кожного складовою); формування однієї комплексної стратегії, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну; здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання); контроль досягнення поставлених цілей.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії в умовах ринку дозволяє гнучко реагувати на зміни у сферах ціноутворення, реалізації продукції та комунікаційної політики, а також своєчасно вживати заходів щодо коригування загальної стратегії підприємства.

Проведений аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств України показує, що рівень розвитку телекомунікаційної галузі значною мірою є відображенням стану економіки держави. Телекомунікаційна галузь за своїм економічним потенціалом є прибуткове, експортно-орієнтоване, інвестиційно-привабливе середовище виробничо-економічної діяльності завдяки короткому періоду окупності вкладених інвестицій.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності показала, що ПрАТ «Датагруп» має високі показники конкурентоспроможності (0,293 пункти), при цьому високими є показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту та просування товарів, значний показник конкурентоспроможності продукції.

Також, з'ясовано, що ядром цільової аудиторії споживачів ПрАТ «Датагруп» є чоловіки, 35+, достатньо забезпечені, які живуть в містах з населенням 100+ тис.

Метод SPACE-аналізу показав, що ПрАТ «Датагруп» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на телекомунікаційному ринку.

За допомогою матриці І. Ансоффа визначили, що найбільш ефективною та можливою маркетинговою стратегією для ПрАТ «Датагруп» є стратегія проникнення, яка передбачає такі заходи: посилення конкурентних переваг, збільшення їх споживання, розвиток комунікаційної політики підприємства, збільшення реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку та каналів збуту.

За результатами застосування моделі Shell/ DPM визначили, що ПрАТ «Датагруп» займає позицію «Стратегія посилення конкурентних переваг»: досліджуване підприємство має середні конкурентні позиції в привабливій галузі. За рахунок високої якості продукції та іміджу підприємству необхідно постійно збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції.

Визначено, що стратегія ПрАТ «Датагруп» є бажаною, і досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами і, нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів.

Отже, удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Датагруп» допоможе зменшити невизначеність при ухваленні стратегічних маркетингових рішень, виявити найдоцільніші стилі управління і гнучко використовувати їх в процесі стратегічного управління маркетингом, вчасно виявити ринкові погрози та запобігти їх негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2006. № 28. С. 137–146.
2. Armstrong G. *Marketing: An Introduction* 12-th ed. / G. Armstrong, P. Kotler. Pearson, 2015. 673 p.
3. ДАТАГРУП. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://www.datagroup.ua/smb>
4. Pride M. *Marketing: Concepts and Strategies* 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.
5. Арестенко Т.В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 63–69.
6. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: [монографія]/ Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
7. Баскакова М.Ю. Формування комплексу просування інновацій на споживчому ринку. *Вісник Сумського державного університету*. 2006. № 7. С. 127–130.
8. Бобровник В. М. Контроль ефективності реалізації маркетингової концепції управління торговельним підприємством. *Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2010. Т. 4. № 6. С. 351–354.
9. Боднарєнко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 277–282.
10. Бойчук І.В. Практика застосування маркетингу в діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Вісник Академії митної служби України*. 2005. №1 (25). С. 80—85.
11. Бондарєва Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства. *Науковий вісник ЛНАУ* 2010. №16.

12. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колючкова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : АдВАТМ , 2012. 255 с.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підруч.]. К.: Лібра, 2002. 712 с.
14. Гелевачук З.Й. Ризики в реалізації маркетингової стратегії. Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка підприємства: теорія та практика". Київ: КНЕУ. 2012. С. 44—46.
15. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.
16. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201–205.
17. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 143–153.
18. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6 (2). С. 7–12.
19. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. №698. С. 150-155
20. Зозульов О.В. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих маркетингових стратегій/О.Зозульов, О.Підмогільна // *Маркетинг в Україні*. – 2013. - №3(78). – С.41-48.
21. Зяйлик М., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (31).
22. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2010. № 58. С. 36–42

23. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.

24. Кендюхов О. В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності : монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова. Донецьк : ДонУЕП, 2009.

25. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8448>

26. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. праць / відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. С. 99–104.

27. Ковальчук В. В. Суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2018. № 9. С. 156–165.

28. Ковальчук С. В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 5. Т. 2. С. 171–176.

29. Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 169–171.

30. Корж М. В., Чуб І. В. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 21–24.

31. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент

комунікацій підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1(63). С. 67-71.

32. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.

33. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Суми : Папірус, 2011. С. 110–113.

34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.

35. Куденко Н.В., Овсієнко Н.В. Маркетингове стратегічне планування виробників телекомунікаційної продукції. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. №633, 2008. С. 368-374

36. Куліш Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємств із використанням матричних методів. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2012. № 2(18). С. 64–51.

37. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237 – 243.

38. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113 -117.

39. Лойко В. В., Лойко Є. М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 45-55.

40. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку : монографія / А. А. Мазаракі, І. О. Бланк [та ін.]; за заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 195 с.

41. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Київ, 2017. 100 с.

42. Маркетинговий менеджмент: [навч. посіб.] / під ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. Донецьк: ДонНУ, 2004. 545 с

43. Маркова О. В. Методичні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету*. Луганськ: Елтон-2. 2010. № 15. С. 228–234.

44. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

45. Момчева А.М. Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності телекомунікаційних підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2011. № 1. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_11

46. Мочерний С. В. Основи економічних знань. К. : Академія, 2000. — 303 с.

47. Овсієнко Н.В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища телекомунікаційних підприємств. *Формування ринкової економіки: тези II Міжнар. наук.-практ. конф. Маркетингова освіта в Україні*. К.:КНЕУ, 2013. С. 55-59.

48. Овсієнко Н.В. Дослідження маркетингових стратегій позиціонування. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. К.:КНЕУ, 2009.С.309-317

49. Овсієнко Н.В. Механізм реалізації маркетингової стратегії на підприємствах. *Формування ринкової економіки: зб. наук.пр.*2013. №30. С.328-336

50. Овсієнко Н.В. Оптимізація витрат на маркетингові стратегії телекомунікаційних підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*. №103. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2015. С.176-186

51. Овсієнко Н.В. Узагальнена модель реалізації маркетингової стратегії на телекомунікаційних підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць* Вип. 10(137). К., 2012. С. 135- 140

52. Одягайло Б. М. Міжнародна маркетингова стратегія для українського підприємства в умовах обмеженого попиту. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 3. С. 7–13.

53. Олексенко Р.І. Політика забезпечення конкурентоспроможності України на світовому продовольчому ринку в умовах глобалізації: тенденції та перспективи. Мелітополь : Колор Принт, 2011. 200 с.

54. Пастернак Є.Л. Особливості маркетингової стратегії конкуренції. Маркетинг: теорія і практика: Матеріали У1 міжнар. наук - практ. конф. 18-20 вересня 2002р. К.: КНЕУ, 2002. С.80. 81.

55. Полякова Я.А. Максимізація прибутку підприємства в процесі рекламної діяльності. *Економіка розвитку*. 2003.№ 2 (26). С. 80 – 84.

56. Радько О. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm.

57. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник ; вид. 2-е, доп. Львів : Новий світ. 2000, 2003. 272 с.

58. Решетнікова І.Л. Формування маркетингової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: "Підприємництво, менеджмент і маркетинг". К., 1999. 34 с.

59. Романов, О. О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. Т. 1. С. 127–133.

60. Рябчик А.В. Луцій О.П. Близнюк А.С. Комплекс міжнародного маркетингу телекомунікаційних підприємств України: формування стратегій просування вітчизняної продукції. Монографія.-К.:Вид-во «видавничий центр НУБіП», 2009. 306с.

61. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 81–85.

62. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 122.Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/>

63. Сенічкіна, О. М. Щодо проблеми визначення ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник*

Харківського НАУ ім. В. В. Докучаєва, Серія „Економічні науки”. 2011. № 5. С. 32–42.

64. Таран В. А. Конкуренентоспроможність підприємств: проблеми сучасної політики та стратегії у сфері якості / В. А Таран. // *Машинобудівник*, 1998. - №2. - С. 6-12.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Таблиця А.1

SNW- аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ОРЛАН»» (за Дж. Пірсоном і Р. Робінзоном)

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S	N	W
1	2	4	5	6
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> – управлінський персонал; – кваліфікація співробітників; – мотивація працівників; – сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; – кадрова політика; – можливість контролювати цикли наймання робочої сили; – плинність кадрів і прогули; – досвід. 	+	+	+
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> – організаційна структура; – престиж та імідж підприємства; – організація системи комунікацій; – ефективність використання система контролю; – організаційний клімат, культура; – використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень; – кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; – система стратегічного планування; 	+	+	+
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> – система контролю запасів, оборот запасів; – проектування, складання графіку роботи; – закупівля; – контроль якості; – середня стосовно конкурентів по галузі величина витрат; – дослідження і розробки, інновації; 	+	+	+

Продовження табл. А.1.

1	2	4	5	6
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – продукти (послуги), вироблені підприємством; – збір необхідної інформації про ринок; – частка ринку; – номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення; – життєвий цикл основних продуктів; – канали розподілу: число, охоплення і контроль; – організація збуту: знання потреб покупців; – імідж, репутація і якість товару; – просування товарів на ринок та їх реклама; – цінова політика; – процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком. 	+	+	+
Фінанси й облік	<ul style="list-style-type: none"> – можливість залучення короткострокового капіталу; – можливість залучення довгострокового капіталу; – ставлення до податків; – ставлення до інвесторів, акціонерів; – можливість використання альтернативних фінансових стратегій; – «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу; – ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження; 	+	+	+

Таблиця А.2

Дані для здійснення рейтингової оцінки

Показники	1	2	3	4	5	6
Товарооберт	278576	1292175	185644	3091729 9	124780	428362
Чистий прибуток	634672	532400	378964	9497524	274516	215800
Оборотні активи	406696	2608269	195720	8591065	81529	100711
Власний капітал	740876	9075324	485080	2202112 2	193750	317404
Позиковий капітал	568003	1928745	231430	1031822 5	96875	128755
Активи	119778 0	1055831 3	485542	3165759 8	334792	536991
Короткостроковий позиковий капітал	281270	1138210	123120	777428	50313	104169

Таблиця А.3

Дані для проведення рейтингової оцінки

Показники	Значення показників						
	1	Підприємства -конкуренти					Еталонне підприємство
		2	3	4	5	6	
К-т оборотності оборотних активів	0,68	0,50	0,95	3,60	1,53	4,25	4,25
К-т загальної ліквідності	1,45	2,29	1,59	11,05	1,62	0,97	11,05
К-т автономії	0,87	0,86	1,00	0,70	0,58	0,59	1,00
К-т фінансової залежності	0,82	0,18	0,48	0,33	0,29	0,24	0,82
Рентабельність комерційна	2,28	0,41	2,04	0,31	2,20	0,50	2,28
Рентабельність власного капіталу	0,86	0,06	0,78	0,43	1,42	0,68	1,42
Рентабельність позикового капіталу	1,12	0,28	1,64	0,92	2,83	1,68	2,83
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,77	0,21	0,48	0,47	0,50	0,41	0,77

Таблиця А.4

Показники	Значення показників					
	1	Підприємств - конкурентів				
		2	3	4	5	6
К-т оборотності оборотних активів	0,16	0,12	0,22	0,85	0,36	1,00000
К-т загальної ліквідності	0,13	0,21	0,14	1,00	0,15	0,08749
К-т автономії	0,87	0,86	1,00	0,70	0,58	0,59164
К-т фінансової залежності	1,00	0,22	0,58	0,40	0,35	0,29240
Рентабельність продаж	1,00	0,18	0,90	0,13	0,97	0,22112
Рентабельність власного капіталу	0,60	0,04	0,55	0,30	1,00	0,47986
Рентабельність позикового капіталу	0,39	0,10	0,58	0,32	1,00	0,59147
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	1,00	0,28	0,62	0,61	0,65	0,52911

ДОДАТОК Б

Анкета

1. Які послуги надає ваш поточний провайдер інтернет-послуг?
 - Інтернет
 - Телефонія
 - Телебачення
 - Інші послуги (будь ласка, вкажіть)

2. Як ви оцінюєте якість з'єднання з вашим поточним провайдером?
 - Висока
 - Середня
 - Низька

3. Чи задоволені ви швидкістю інтернет-з'єднання вашого поточного провайдера?
 - Так
 - Ні

4. Чи виникали у вас проблеми зі з'єднанням або обслуговуванням з вашим поточним провайдером?
 - Так
 - Ні

5. Як ви оцінюєте цінову політику вашого поточного провайдера?
 - Дуже задовільна
 - Задовільна
 - Незадовільна

6. Який провайдер інтернет-послуг ви б хотіли спробувати в майбутньому?

- Провайдер 1
- Провайдер 2
- Провайдер 3
- Інший (будь ласка, вкажіть)

7. Чи рекомендували б ви свого поточного провайдера інтернет-послуг своїм друзям або родичам?

- Так
- Ні

8. Які фактори є найважливішими для вас при виборі провайдера інтернет-послуг? (Оберіть всі, що застосовуються)

- Швидкість з'єднання
- Надійність з'єднання
- Цінова політика
- Обсяг послуг
- Обслуговування та підтримка
- Інші фактори (будь ласка, вкажіть)