

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
У СФЕРІ ПОСЛУГ»**

(за матеріалами Intelligent Solution Group LTD, м. Київ)

студентки 2 курсу 2м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Чвань Ірини
Миколаївни

Науковий керівник
д. е. н., проф.

Лабурцева
Олена Іванівна

Гарант освітньої програми
д. е. н., проф.

Лабурцева
Олена Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ	6
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій	6
1.2. Процес формування маркетингової стратегії підприємства.....	15
1.3. Особливості формування маркетингових стратегій на ринку послуг.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ INTELLIGENT SOLUTION GROUP LTD.....	36
2.1. Маркетингове середовище підприємства	36
2.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування Intelligent Solution Group LTD	52
2.3. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії компанії	67
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства.....	78
3.2. Розробка стратегічного плану маркетингу Intelligent Solution Group LTD..	87
3.3. Прогнозування результативності рекомендованої стратегії маркетингу...	100
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність теми. Більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, лежать у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів – усі ці та багато інших рішень приймаються в рамках маркетингової стратегії. Від адекватності маркетингової стратегії компанії залежить успіх підприємства, його конкурентоспроможність.

Формування маркетингових стратегій – один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. Маркетингова стратегія – основа дій підприємства в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Здійснюючи ефективну маркетингову діяльність, підприємство отримує можливість вирішувати довгострокові стратегічні завдання, проникати на нові ринки і виводити на них нові товари, пристосовуватися до мінливих умов ринкової кон'юнктури. Але для того, щоб маркетингова діяльність підприємства мала очікуваний результат, необхідна розробка ефективної маркетингової стратегії, яка формується виходячи з загальної стратегії підприємства, місії, позиції на ринку, і є головною умовою отримання запланованого результату.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування ефективних маркетингових стратегій як найважливіших складових стратегії розвитку підприємства в цілому, оскільки грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення та правильно сформована

маркетингова стратегія допоможуть підприємству вижити за несприятливих умов зовнішнього середовища.

Обрана тема випускної кваліфікаційної роботи безпосередньо присвячена формуванню та удосконаленню стратегії діяльності Intelligent Solution Group LTD в умовах сьогодення в Україні.

Загальну теоретико-методологічну базу випускної кваліфікаційної роботи склали праці українських, російських та зарубіжних дослідників, присвячені проблемам маркетингової діяльності, маркетинговому менеджменту, загальним і частковим питанням маркетингової стратегії підприємства. Це такі вчені, як Г. Ассель [6], І. Ансофф [5], Л.В. Балабанова [9], Г.Л. Багієв [7], П. Дойль [37], Н.В. Куденко [54], Ф. Котлер [52, 53] М. Портер [82], Ж.Ж. Ламбен [57], О.А. Овечкіна [72], С.С. Гаркавенко [28], А.А. Томпсон [104], Дж. О'Шонессі [71], Р.А. Фатхутдинов [108], К.І. Редченко [89], А.Т. Зуб [41], А.О. Старостіна [61].

Мета дослідження – узагальнення теоретичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг і розробка стратегії маркетингу Intelligent Solution Group LTD.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких логічно пов'язаних теоретичних, методичних та практичних завдань:

- розглянути сутність та класифікацію маркетингових стратегій;
- дослідити процес формування маркетингової стратегії підприємства;
- визначити особливості формування маркетингових стратегій на ринку послуг;
- надати характеристику маркетингового середовища підприємства;
- провести аналіз стратегічного маркетингового планування Intelligent Solution Group LTD;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії компанії;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети маркетингової діяльності підприємства;
- скласти стратегічний план маркетингу Intelligent Solution Group LTD;

- розробити прогноз результативності рекомендованої стратегії маркетингу.

Об'єкт дослідження – процес формування маркетингової стратегії підприємства Intelligent Solution Group LTD.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг.

Методи дослідження базуються на загальних положеннях щодо суті та вимог до проведення наукових досліджень в сфері маркетингу. В процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові методи – абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, системного аналізу, так і спеціальні методи економічних досліджень – групування, порівняння, графічне представлення результатів, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, анкетне опитування, методи розрахунку показників результативності та ефективності.

Інформаційною базою дослідження є: Закони України, нормативні документи Верховної ради та Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем формування маркетингових стратегій, дані Державної служби статистики України, матеріали, надані компанією Intelligent Solution Group LTD, а також результати власних досліджень автора.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані керівництвом Intelligent Solution Group LTD при формуванні маркетингової стратегії компанії. За результатами досліджень опублікована наукова стаття «Аналіз формування маркетингової стратегії у консалтинговій фірмі».

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій

Дослідженню проблеми стратегії розвитку організації присвячено чимало робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Тому спробуємо проаналізувати, хто з вчених і на яких аспектах даної проблеми зосереджує свою увагу.

Слово «стратегія» в перекладі з грецької означає «мистецтво розгортання військ у бою», тобто мистецтво орієнтації в умовах бою. Єдність підходів до розгляду стратегії підприємства, маркетингової стратегії та військової стратегії полягає у використанні військових термінів, таких як наступальний маркетинг, флангова стратегія, місія, стратегія наступу тощо. Пізніше це слово почали використовувати в теорії ігор, де воно стало означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів. Отже, поняття «стратегічний» у значенні «найважливіший, визначальний» перейшло в термінологію менеджменту з військового лексикону та теорії ігор [63, с. 257].

Стратегія підприємства у 50-ті роки XX ст. будувалась переважно на результатах оцінювання переваг і недоліків різноманітних варіантів поведінки. В умовах високих темпів економічного розвитку перед розробниками стратегії стоїть завдання уникнути помилок при аналізі, перш ніж виявити суттєві переваги підприємства.

На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямі стала праця А. Д. Чандлера «Стратегія і структура» [86].

У 60-ті роки значного поширення набула концепція аналізу портфеля видів діяльності, що свідчило про визнання існування відповідних обмежень та ризиків для кожного виду діяльності. Зокрема, концепція кривої досвіду показала, що при збільшенні масштабів виробництва собівартість продукції

знижується. Відповідно до погляду, що малі підприємства не зможуть витримати конкуренції з великими, частка ринку, яка належить підприємству, стала розглядатися як його головна перевага, тоді як найбільш привабливою рисою ринку вважалося його розширення.

Однак практика засвідчила, що ці підходи до розробки стратегії відповідають лише періоду економічного зростання. З кінця 70-х років зовнішні умови діяльності підприємств стали більш мінливими, ефективність бізнесу падає. Як наслідок, робляться спроби вивести стратегію із жорстких рамок планування. Так, І. Ансофф увів у науковий обіг поняття «стратегічний менеджмент», зазначивши, що у змінюваному світі не можна розділяти стратегію та оперативну діяльність, довгострокову і короткострокову перспективи, концепцію та її здійснення [5, с. 36].

Основна відмінність стратегії від звичайного довгострокового плану полягає в тому, що стратегія повинна передбачити умови, за яких підприємство уникне проблем на ринку. Маркетинг надає необхідний комплекс практичних інструментів для організації такої діяльності.

Нині тлумачення сутності стратегії залишається дискусійним питанням. У науковій літературі існує значна кількість визначень поняття «стратегія» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор
1	2
Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.	І. Ансофф [5]
Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби».	А. Томсон [104]

1	2
Стратегія – сукупність таких процедур: встановлення напрямів досягнення цілей, взаємодії із зовнішнім середовищем; формування стратегічних планів та відповідно змін в організаційній структурі управління; постійне коригування в процесі діяльності підприємства.	З.Є. Шершньова та С.В. Оборська[114]
Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей.	А. Чандлер [86]

Так, можна зробити висновок, що стратегія є набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації.

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, що розробляються стосовно визначальних напрямів діяльності компанії. Реалізація маркетингової стратегії спрямована на створення конкурентних переваг та ефективне використання фірмою можливостей зовнішнього середовища для досягнення її стратегічної мети [33]. Маркетингова стратегія посідає досить важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю фірми, формуючи ринкові стратегічні орієнтири [54].

Застосування маркетингових стратегій було і залишається важливою науково-методичною проблемою, вагомий внесок у вирішенні якої належить таким науковцям, як Ф. Котлер [53], А. Старостіна [101], С. Гаркавенко [28], Н. Куденко [54], В. Пилипчук [78], А. Романов [90], А. Томсон [104] та ін. Водночас слід зазначити, що ще й досі ряд ключових моментів, пов'язаних з аспектами розроблення та використання маркетингових стратегій у виробничо-економічних системах, залишається недостатньо дослідженими.

Безліч підходів до визначення сутності маркетингової стратегії зумовлені глибиною поняття «стратегія» та масштабами його застосування. У зарубіжних та вітчизняних вчених немає єдності поглядів стосовно сутності та змісту маркетингової стратегії фірми. Узагальнення основних підходів до визначення маркетингової стратегії зображено на рис. 1.1.

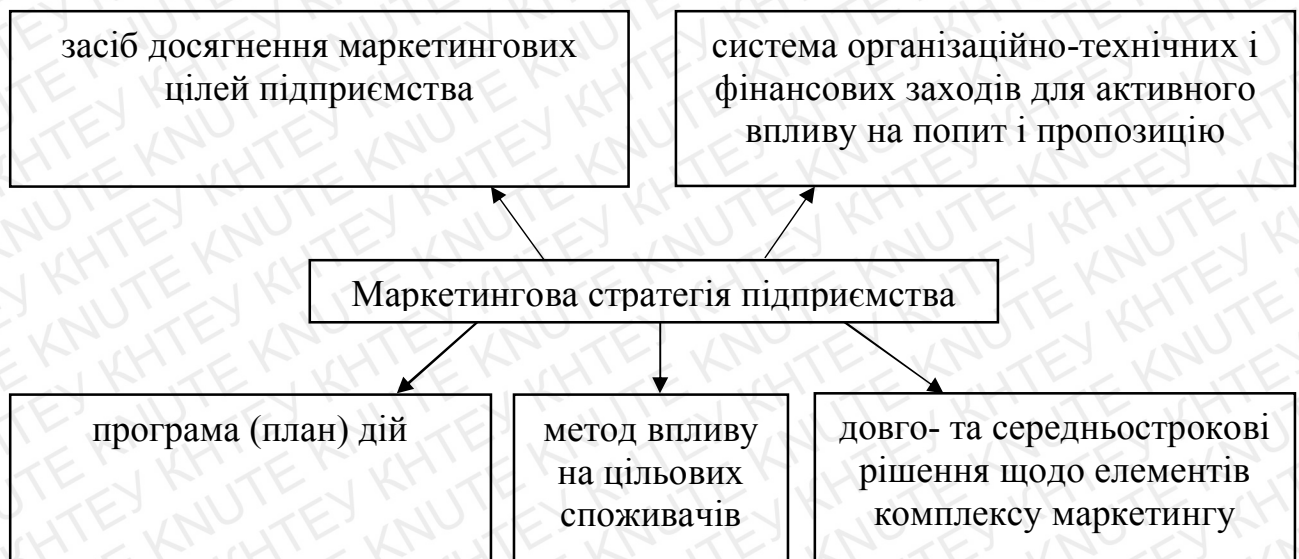


Рис. 1.1. Наукові підходи до трактування сутності маркетингової стратегії (узагальнено автором за матеріалами [28])

Отже, сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні товарів та ринків, а також завоюванні конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій фірми.

Виділяють кілька різновидів стратегій: залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища та її конкурентів, конкурентоспроможності та привабливості ринку, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, за елементами маркетингового комплексу, станом ринкового попиту та ін. [26, с. 183]. Разом з тим, можна виділити п'ять глобальних маркетингових стратегій, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку (табл. 1.2).

Маркетингові стратегії вибору напрямку розвитку

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія диверсифікації	Освоєння нових послуг (у тому числі не пов'язаних з основними видами діяльності)
Стратегія інтернаціоналізації	Передбачає освоєння нових ринків
Стратегія сегментування	Виробництво широкої гами послуг для різних груп споживачів
Стратегія глобалізації	Стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, які не залежать від особливостей країн
Стратегія кооперації	Взаємовигідна співпраця з іншими закладами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок)

Кожна глобальна стратегія вимагає подальшої конкретизації. Базовими стратегіями розвитку, за М. Портером, є три стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Базові стратегії розвитку за М. Портером [82]

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія диференціації	Полягає в тому, що товари чи послуги, що їх пропонує підприємство, мають відрізнятися від послуг конкурентів. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість з конкурентами.
Стратегія концентрації	Передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на вузькому сегменті споживачів і завоювання у цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією.
Стратегія цінового лідера	Передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Є актуальною для будь-яких сфер, хоча в кожній сфері існують свої особливості реалізації цієї стратегії.

Кожна із зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах підприємств. Прийняття рішення щодо того, яка конкурентна перевага стане базою для розробки стратегії, залежить від відповіді на запитання: якими є фактори успіху на ринку? які сильні і слабкі сторони даного підприємства і його найнебезпечнішого конкурента?

Заснована на конкурентних перевагах, кожна з названих базових стратегій, в свою чергу, має розглядатись як база для вибору маркетингової стратегії. Наступний крок у виборі стратегії передбачає визначення напрямку росту, якому віддано перевагу.

Можна виділити три стратегії розвитку підприємства і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану підприємства: стратегії виживання, стабілізації і росту. Останні становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності, дозволяють збільшити прибуток, обсяг продажу, частку ринку.

Можна виділити три напрями росту – інтенсифікація наявних можливостей, об'єднання зусиль з іншими підприємствами і вихід підприємства в інші сфери діяльності. Вибір напрямку росту обумовлює і вибір маркетингової стратегії.

Стратегія інтенсивного росту передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів.

Стратегії інтегративного росту передбачають об'єднання зусиль підприємства з іншими організаціями.

Стратегії диверсифікації передбачають вихід в нові сфери бізнесу.

Варіанти стратегій диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація – підприємство починає надавати нові послуги, які технологічно або комерційно пов'язані з існуючими;
- горизонтальна диверсифікація передбачає випуск нових послуг;
- конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна) передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно.

Значне місце в системі маркетингу займають маркетингові конкурентні стратегії.

Оскільки слово «стратегія» в маркетингу запозичене з військової науки, то подібною є не тільки термінологія – «захист», «оборона», «партизанська війна», – але схожими є також і цілі: «знести або знищити противника»,

«заволодіти певними позиціями» тощо. Хоча мовою маркетингу ціль й звучить трохи інакше – «збільшити частку ринку», але, по суті, відображає аналогічне спрямування. Подібними до військових є також маркетингові стратегії щодо противників-конкурентів [63, с. 256].

Так, Ф. Котлер, відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, виділяє чотири типи маркетингових конкурентних стратегій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типи маркетингових конкурентних стратегій за Ф. Котлером [53]

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Маркетингова стратегія лідера ринку	Ринковий лідер – це організація, яка займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту.
Маркетингова стратегія челенджера	Челенджер – організація, мета якої – збільшити частку ринку і зайняти місце лідера.
Маркетингова стратегія послідовника	Послідовники – це організації, які успішно діють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера.
Маркетингова стратегія нішера	Нішери – організації, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їхніх дій – сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати організація-челенджер для атаки на лідера, і саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих організацій

Крім того, стратегії класифікують також за такими ознаками:

- залежно від терміну реалізації: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- за станом ринкового попиту: стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу;
- залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань: стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту;
- за елементами маркетингового комплексу: товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товарного руху, стратегія просування;

- залежно від виду диференціації: товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації;
- залежно від співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту його ринку збуту: стратегія розвитку, стратегія підтримання, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації;
- залежно від методу обрання цільового ринку: стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, стратегія повного охоплення [6].

Отже, аналіз можливих видів стратегій маркетингу, що зустрічаються в науковій літературі, дозволяє класифікувати стратегії за рядом критеріїв. Серед них виділимо наступні [6]:

- походження і логіка розвитку підприємства, традиції управління;
- потенційні особливості попиту, ринкової кон'юнктури, що склалися;
- характеристики підприємства: його розміри, абсолютна і відносна частка на ринку, пов'язані з ними претензії на прибуток і обсяги фінансування, а також ступінь ринкової активності;
- традиційні для підприємства пріоритети по відношенню до основних функцій маркетингу.

За критерієм походження і за логікою розвитку підприємства та його традицій управління виділяють наступні моделі формування стратегій: планову, підприємницьку і засновану на досвіді.

Планова модель відповідає стратегіям, які формуються в результаті осмисленого, контрольованого процесу мислення. В цьому випадку стратегія виступає результатом планування, при чому результатом, стандартизованим за своїми характеристиками і який передбачає централізований штат її виконавців. Безумовно, що в колективах з високим інтелектуальним потенціалом кадрів така модель є найбільш придатною.

Модель підприємницького типу визначає стратегію, яка формується в голові лідера-підприємця на базі його персонального бачення ситуації, тенденцій її розвитку, та ін. Така стратегія часто виникає напівусвідомлено, але

це не заважає їй бути основою, відповідно з якою приймаються конкретні рішення, розроблюються детальні плани, здійснюються чіткі дії. Разом з тим недостатня усвідомленість виникнення і формування маркетингової стратегії часто провокує її непорозуміння, середовище недовіри в колективі.

Модель навчання, основана на досвіді, характеризує адаптивні (реактивні) маркетингові стратегії, які формуються поетапно, циклічно, при домінуючому впливі імпульсів зовні, з боку оточуючого маркетингового середовища, що впливають безпосередньо під час ринкової активності. Стратегія ніби створюється стратегом, який має бути досить чутливим до сигналів середовища і гнучко змінювати обрану лінію поведінки. В такому випадку стратегія може формуватися як спонтанно, так і скеровано. При цьому рівень контролю порівняно невисокий, втручання здійснюється лише під впливом необхідності, а прогнози ринкової кон'юнктури не розроблюються. В сучасній вітчизняній ситуації, коли правила гри на ринку, що формується, та його характерні риси змінюються дуже швидко, є не передбачуваними і суперечливими, за такою моделлю вимушені працювати велика кількість підприємств.

За Г. Мінцбергом виділяють п'ять класифікацій стратегії [64]:

- А) стратегія як план – свідомий стратегічний процес, який підкреслює логічну та структурну послідовність дій;
- Б) стратегія як хитрість – представляє собою специфічну програму, тактику чи маневр для того, щоб випередити конкурентів;
- В) стратегія як модель – під нею можна розуміти певну послідовність в поведінці, їй можна знайти раціоналістичне пояснення;
- Г) стратегія як позиція – відноситься до вибору позиціонування організації в межах відповідної галузі господарства, в більш широкому стратегічному контексті позиціонування представляє собою рівновагу між організацією та тим середовищем, де вона веде господарчу діяльність;
- Д) стратегія як перспектива – тут мова йде про перспективу з позицій компанії чи корпоративне уявлення про зовнішнє середовище; в такому вигляді

стратегія може виникати з певного набору нематеріальних цінностей компанії, підходів, корпоративного духу та поглядів [37, с. 30].

Отже, маркетингова стратегія – це основна дія організації в конкретних ринкових умовах, яка визначає способи застосування маркетингу задля розширення цільових ринків з метою досягнення ефективних результатів. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності організації. Її вибір також залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найважливішими серед яких є фактори, що характеризують стан галузі й умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості організації, її ринкову позицію та потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії організації. За формою стратегія – один з управлінських документів, який може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, схем тощо, хоча за змістом стратегія – це сукупність дій для досягнення цілей організації.

1.2. Процес формування маркетингової стратегії підприємства

Одним з найважливіших та найсуттєвіших етапів маркетингу на підприємстві є саме формування маркетингової стратегії. Напрямок її розробки визначають чітко сформульовані цілі. Вона являється сукупністю довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей [21]. Також, вона розробляється на основі сформульованих цілей діяльності і уточнюється чи переглядається на базі здійсненого комплексного дослідження.

Маркетингова стратегія повинна розроблятися з урахуванням перспектив підприємства. Вона повинна ґрунтуватися на масштабних дослідженнях і фактичних даних про галузь, ринок, конкуренцію, з урахуванням специфіки продукції, що випускається підприємством.

Маркетингова стратегія дозволяє підприємству або організації:

- визначити межі діяльності підприємства, зорієнтувати його в маркетинговому середовищі та виділити вектор розвитку;
- зменшити невизначеність та передбачити певні події, ефективно розподіляючи ресурси;
- зосередити основні зусилля в необхідному місці;
- досягти й підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів фірми;
- надати довготерміновим цілям компанії пріоритет перед щоденними завданнями.

Маркетингова стратегія повинна бути орієнтована на спільні цілі і завдання, визначені в основній стратегії, і пропонувати ефективний план комунікацій для формування або збільшення попиту на товари та послуги.

Вибір стратегії досить часто обмежують зовнішні та внутрішні фактори. Тому під час формування маркетингової стратегії спершу аналізують «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи».

Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії зображені на рис. 2.1.

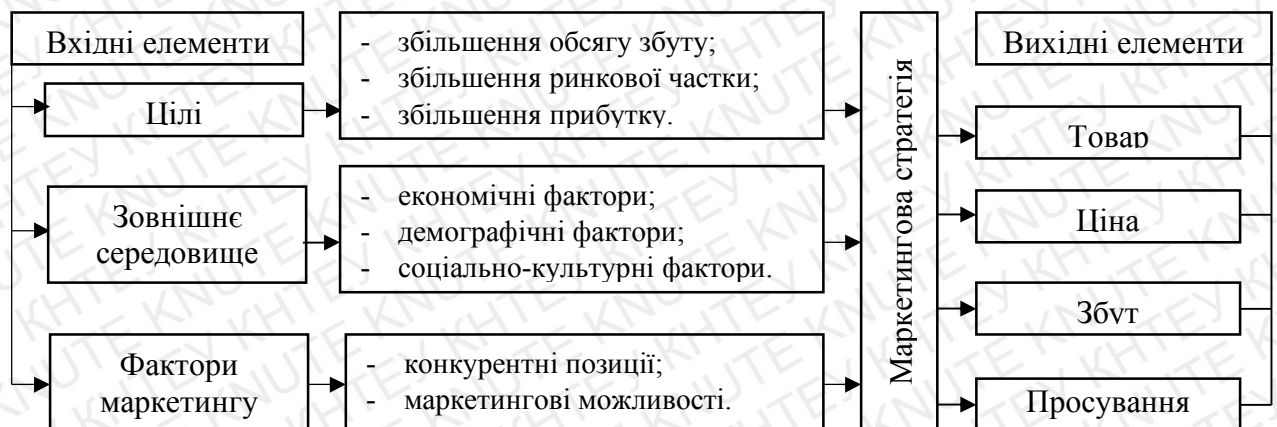


Рис. 1.2. Вхідні й вихідні елементи маркетингової стратегії [56]

Вхідні елементи – ті явища, аналіз яких передусь розробці маркетингової стратегії. Вони включають в себе цілі маркетингу, фактори маркетингу та зовнішнього середовища.

Вихідні елементи – це стратегічні рішення стосовно ринків та продуктів.

Головне значення стратегії маркетингу полягає в тому, щоб узгодити цілі компанії з її реальними можливостями, з потребами споживачів, скористатися слабкими сторонами конкурентів та вдало використати конкурентні переваги підприємства.

Отже, вирішальним елементом розроблення й реалізації стратегії є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства. В кінцевому результаті, стратегія призводить до створення системи конкурентних переваг.

Основні завдання під час розробки маркетингової стратегії:

- виявити цілі та напрями діяльності фірми;
- скоординувати різні напрями діяльності;
- оцінити слабкі та сильні сторони компанії, ринкові можливості та загрози;
- визначити альтернативні варіанти реалізації напрямів діяльності фірми;
- створити умови для ефективного розподілу продукції компанії;
- оцінити маркетингову діяльність підприємства [47].

Жодна фірма не може обійтися без комплексного та обґрунтованого формування маркетингової стратегії. Кожен етап даного процесу потребує часу, детального аналізу та уваги.

Процес формування маркетингової стратегії, в основному, поділяється на два етапи:

- процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- процес управління як сукупність рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей компанії з урахуванням можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища [84].

У світі є безліч підходів до розробки маркетингової стратегії фірми. За результатами їх аналізу виокремлено етапи розробки маркетингової стратегії, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства [9, 28, 53]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1. Дослідження ринку	Аналіз зовнішнього середовища	аналіз ринку, на який планує вийти підприємство та найбільш вагомих гравців на ньому; проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка місткості ринку та обсягів продажу основних гравців.
	Аналіз внутрішнього середовища	аналіз підприємства з точки зору позиціонування, товарообігу, окупності, структури.
2. Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства	Формування цілей	розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку.
	Сегментування	визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства.
	Маркетинговий комплекс	розробка політики ціноутворення, організації продажу послуг, спілкування із споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг.
3. Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку	Планування реалізації	оперативне планування маркетингу, розробка річного маркетинг-плану; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства.
	Оцінка результатів	оцінка ефективності проведених заходів; оцінка ІТ-системи і її відповідність завданням та потребам стратегії маркетингу.

На першому етапі дослідження ринку проводиться аналіз ринкового середовища, що включає кількісні характеристики (місткість, насиченість,

темпи зростання, стабільність попиту) та якісні характеристики (структура потреб споживачів, мотиви здійснення покупки, процес купівлі, інтенсивність конкуренції).

Перш за все виявляють конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрями, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямів та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства починається з визначення місії підприємства. Виділяють два підходи до формулювання місії підприємства: місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми і місія в контексті відчуття.

Цілі підприємства встановлюють залежно від стадій життєвого циклу підприємства. Розрізняють цілі розвитку, цілі стабілізації, цілі збереження позицій [53]. Також виокремлюють соціальні, екологічні та економічні цілі. Стратегічна ціль конкретизується на кожному рівні управління. Маркетингова ціль підпорядкована загальній цілі підприємства. Існує певна ієрархія цілей.

Ряд науковців вважають, що місія породжує ієрархію цілей, які повинні відповідати певним вимогам (табл. 1.6).

Вимоги до маркетингових цілей [9, 54]

За Л. Балабановою	За Н. Куденко
1. Конкретність 2. Видимість 3. Реальність 4. Кількісна визначеність 5. Логічність ц постановці цілей 6. Ефективність 7. Побудова цілей за ієрархічним принципом	1. Ієрархічність 2. Кількісна визначеність 3. Реальність 4. Сумісність 5. Гнучкість

Як видно з таблиці, обидва автори зазначають такі вимоги до цілей, як ієрархічність, що передбачає підпорядкованість загальнофірмових цілей місії підприємства, а загальнофірмовим цілям підпорядковуються цілі функціональних підрозділів; реальність цілей передбачає необхідність їх узгодження з реальними можливостями підприємства; кількісна визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті. У свою чергу, Л. Балабанова додає до вимог конкретність, видимість, що означає термін досягнення мети, логічність у постановці цілей, ефективність, яка виражається у прибутковості та результативності, все це, на її думку, допоможе уникнути помилки при стратегічному плануванні [9]. Н. Куденко свої вимоги доповнює сумісністю або ж взаємоузгодженістю з іншими цілями та гнучкістю цілей щодо внесення певних змін у цільову орієнтацію підприємства [54].

Сегментування ринку складається з багатьох взаємоузгоджених етапів і переходить у розробку маркетингового комплексу.

На першому етапі визначаються фактори сегментування ринку. У науковій літературі зустрічаються різні тлумачення даного етапу. Зокрема, С. Гаркавенко зазначає фактори сегментування словами: ознаки, змінні [28]. Автори Н. Чухрай та Л. Мороз розглядають це як принципи сегментування [66]. Ф. Котлер, Г. Армстронг розділяють принципи та ознаки сегментування [53]. Ряд авторів зазначають, що це критерії сегментації ринку. Ми підтримуємо

думку щодо факторів сегментування ринку. Вважаємо, що кожен фактор характеризується набором критеріїв, притаманних лише йому. Для промислового ринку використовують одні групи факторів, а для споживчого ринку – інші. Зокрема, для сегментації споживчого ринку використовують наступні фактори: географічний, демографічний, соціально-економічний, поведінковий, психологічний.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і постановки цілей функціонування підприємства на ринку необхідно розділити всіх споживачів на різні категорії (сегменти) відповідно до обраних критеріїв, оцінити рівень їх привабливості і визначитися, на яку кількість сегментів необхідно орієнтуватися підприємству.

Цільовий ринковий сегмент – це група споживачів, вибрана підприємством для здійснення маркетингової діяльності, що якнайкраще відповідає можливостям даного підприємства й особливостям розвитку ринку.

Насамперед, можна прогнозувати відмінності сегментів і випустити на весь ринок один тип товару, забезпечуючи йому засобами маркетингу привабливість в очах усіх груп споживачів. У цьому разі застосовується стратегія масового маркетингу. Головна мета масового маркетингу – максимізувати збут. Проникнення у велику кількість сегментів пов'язане з широким захопленням усього ринку і вимагає значних витрат ресурсів, тому така стратегія, як правило, застосовується великими підприємствами. Для вдалого масового маркетингу необхідно, щоб більшість покупців відчувала потребу в однакових властивостях товару. Використовуються методи масового розподілу і масової реклами, один загальновизнаний діапазон цін, єдина програма маркетингу, орієнтована на різні групи споживачів. Однак у міру насичення ринку, зростання конкуренції такий підхід стає менш продуктивним.

Використовуючи інший підхід, можна сконцентрувати зусилля і ресурси виробника на одному сегменті ринку (специфічній групі споживачів). У цьому разі застосовується стратегія концентрованого маркетингу. Ця стратегія особливо приваблива за обмежених ресурсів, для невеликих підприємств.

Підприємство концентрує зусилля і ресурси там, де воно має можливість використовувати свої переваги, забезпечуючи економію на спеціалізації виробництва і міцну ринкову позицію за рахунок високого ступеня унікальності та індивідуальності в задоволенні потреб.

Ще один спосіб вибору цільового сегмента ринку полягає в охопленні декількох сегментів і випуску для кожного з них свого товару або його різновидів. Тут застосовують стратегію диференційованого маркетингу з різним планом маркетингу для кожного сегмента. Охоплення декількох сегментів ринку вимагає значних ресурсів і можливостей підприємства для виробництва і маркетингу різних марок або товарів. Водночас випуск кількох марок товарів, зорієнтованих на декілька сегментів, дає змогу максимізувати збут.

Після визначення цільового сегмента ринку підприємство повинно вивчити продукцію конкурентів й оцінити положення свого товару на ринку. Вивчивши позиції конкурентів, підприємство приймає рішення про позиціонування свого товару, тобто про забезпечення конкурентоспроможного положення товару на ринку.

Після проведення позиціонування необхідно розробити для цільового ринку маркетинговий комплекс.

Відповідно до класичної теорії маркетингу, маркетинговий комплекс може складатися із чотирьох елементів (4 Р), або ж із семи (7 Р). М. Бітнер було запропоновано для сфери послуг розширити традиційний маркетинговий комплекс із чотирьох елементів (товар, ціна, канали розподілу, просування) до семи, додавши наступні фактори: процес, люди і матеріальні аргументи (наочне підтвердження) [60].

Очевидно, що структура маркетингового комплексу 4 Р (товар, ціна, канали розподілу, просування) не дозволяє повністю відобразити сучасні процеси формування маркетингової стратегії. Тому вважаємо за доцільне використовувати маркетинговий комплекс із 7 Р (послуга, ціна, канали розподілу, просування, процес, люди, матеріальні аргументи). Зокрема, такі

елементи, як «люди» та «матеріальні аргументи» трансформувати в елементи «персонал» та «обслуговування клієнтів».

Спираючись на вищенаведений маркетинговий комплекс, сформулюємо загальну політику щодо його елементів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Елементи маркетингового комплексу [53, 60]

Назва елементу	Загальна політика
Товар/Послуга	Загальна політика спрямована на поповнення асортименту товарів/послуг, їх модифікацію або вилучення з асортименту.
Ціна	Загальна політика у відношенні ціноутворення для різноманітних товарів/послуг та ринкових сегментів даної сфери.
Розподіл	Загальна політика організації продажу товарів чи послуг через посередників.
Просування	Загальна політика щодо спілкування із споживачами товарів чи послуг через засоби комунікації.
Персонал	Загальна політика щодо управління персоналом як частиною процесу надання послуг.
Процеси	Загальна політика щодо формування процесів створення товарів чи послуг та пред'явлення їх споживачу.
Обслуговування клієнтів	Загальна політика управління обслуговуванням клієнтів.

Даний маркетинговий комплекс, на нашу думку, є достатньо збалансованим для використання його у різних маркетингових ситуаціях. Від зусиль, які вкладає виробник товарів чи послуг в маркетинговий комплекс, залежить фінансовий результат його діяльності.

Останній етап формування маркетингової стратегії передбачає розробку річного плану маркетингу, у якому зазначається конкретна діяльність підприємства на ринку. Реалізація маркетингу полягає у перетворенні маркетингових планів у маркетингові заходи.

Оцінка результатів включає оцінку ефективності проведених заходів, яка проходить шляхом аналізу змін у частці ринку, прибутковості, збуті та неекономічних показниках.

Зокрема, частка ринку оцінюється за обсягом продажу, за вартісними показниками, в окремому сегменті, відносно лідера. Також, оцінюється динаміка частки ринку бренду та визначається частка ринку на основі оцінки прихильності до бренду. Усе зазначене може застосовуватись підприємством одночасно або вибірково [9, 66].

Щодо прибутковості, то оцінюється чистий прибуток, валовий прибуток, коефіцієнт чистого прибутку, коефіцієнт валового прибутку, норма прибутку на валовий капітал. Прибутковість також оцінюється за продуктами, за територіями, за сегментами ринку, за каналами збуту, за розмірами замовлень.

Оцінка збуту передбачає аналіз обсягів продажу в натуральному та грошовому виразі, кількості оборотів товарних запасів, оборотів товарних запасів у днях, динаміку вартості замовлень, вартість та кількість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта, співвідношення витрат на збут та обсягів продажу.

До оцінки неекономічних показників відносять аналіз іміджу підприємства, поінформованості споживачів щодо бренду, задоволеності споживачів, прихильності споживачів до бренду, кількості нових споживачів та втрачених споживачів, ставлення споживачів до бренду тощо [9, 66].

На завершальному етапі здійснюється оцінка ІТ-системи і її відповідність завданням та потребам маркетингової стратегії. Аналізують інформаційну інфраструктуру підприємства, шукають новітні підходи до інтеграції інформаційних технологій у процеси аналізу та управління. Мета інформаційного забезпечення полягає у тому, щоб на базі зібраних вихідних даних одержати оброблену, агреговану інформацію, яка повинна бути основою для прийняття управлінських рішень відносно маркетингової стратегії. Досягнення цієї мети полягає у вирішенні ряду конкретних завдань, таких як збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними

підрозділами та працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання відділу маркетингу у переробленому вигляді, аналіз, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції тощо. При сучасних потоках інформації ефективне рішення цих завдань неможливо без використання засобів нових інформаційних технологій.

Отже, усі процеси поетапно впливають один із одного. Але також є й зворотній вплив, тобто можливість доопрацювання результатів, внесення певних змін у механізм реалізації стратегії, перегляду та розробки нової стратегії маркетингу. Тому під час формуванні стратегії важливе місце посідає моніторинг процесу її реалізації. Його основна мета – дослідити ефективність вибору, впровадження і реалізації стратегії маркетингу.

Більшість маркетологів вважають, що для визначення маркетингової стратегії необхідно відповісти на такі запитання [47, 84]:

- яку продукцію випускає підприємство?
- хто є покупцями цієї продукції?
- де знаходяться покупці продукції?
- де і як покупці купують продукцію підприємства?
- в продукції якої якості зацікавлені покупці?
- яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
- як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
- чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?
- чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?
- чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

Очевидно, що відповіді на запитання, які стосуються споживачів, отримують в результаті маркетингового дослідження. Обрана маркетингова стратегія стає основою для розробки маркетингового плану.

Отже, процес формування маркетингової стратегії відбувається за допомогою послідовно здійснених трьох основних етапів: дослідження ринку,

розробка маркетингової стратегії та реалізація маркетингової стратегії. Ефективне застосування маркетингових інструментів в процесі формування забезпечить використання усіх видів можливостей та ресурсів при впровадженні маркетингової стратегії.

1.3. Особливості формування маркетингових стратегій на ринку послуг

Маркетингова стратегія розвитку підприємств, що надають послуги, останнім часом виступає ефективним механізмом успішного позиціонування компанії як на ринку послуг, так і на ринку праці. Саме маркетингова стратегія забезпечує конкурентоспроможність компанії через якісне надання нею послуг і формування її позитивного іміджу.

При розробленні стратегії в сфері послуг за умови розвитку ринку є необхідним дотримуватися певних правил маркетингу:

- концепція маркетингової стратегії має охоплювати всі етапи ринкового життя послуги – від виникнення ідеї про нову послугу або з моменту появи потреби в новій послугі до повного її задоволення;
- має бути забезпечена гнучкість при наданні послуги – під час здійснення прямих контактів із клієнтами послуги необхідно пристосувати до потреб і бажань клієнтів;
- приймаючи до уваги, що людський фактор у сфері послуг є фактором диференціації однієї послуги від іншої, при наданні послуги необхідним стає використання тільки висококваліфікованого персоналу;
- першочергове спрямування маркетингового впливу має йти на існуючих клієнтів;
- проблеми, що виникають, мають бути вирішені негайно, адже часовий аспект є одним з найважливіших у цій сфері;

- розробляти, залучати та використовувати передові технології, підвищуючи якість послуги і сприяючи зниженню ціни, одночасно зберігаючи при цьому можливість індивідуалізації послуги по відношенню до унікальних потреб споживачів;
- розробляти, затверджувати та просувати на ринку власну торгову марку або торговий знак, з метою персоніфікації ті ідентифікації своїх послуг від послуг конкурентів.

При формуванні маркетингової стратегії підприємства, що надає послуги, слід враховувати чотири характерні особливості послуг, а саме: невідчутність, невіддільність, недовговічність та мінливість [76, 100, 103].

Невідчутність послуги означає, що її не можна продемонструвати. Переважно, послуги є абстрактними й нематеріальними за своєю суттю. До моменту їх отримання послуги невідчутні, їх неможливо спробувати, транспортувати, зберігати, пакувати або вивчити до моменту покупки. Основні маркетингові дії підприємств в цій сфері мають бути спрямовані на необхідність зробити послуги більш відчутними, показати переваги користування послугами, збільшити довіру клієнта. Наприклад, людина, яка вирішила зробити SPA-процедури, не може побачити результат до придбання послуги; також відвідувачі аквапарку отримують всього лише обіцянку гарного та безпечного відпочинку перед купівлею квитка.

Фізичні товари перед кінцевим споживанням проходять етапи виробництва, зберігання, транспортування, продажу. На відміну від товарів, послуги здебільшого виробляються і споживаються одночасно, а це свідчить про невіддільність послуг від їх джерела. Покупець ніби включається в процес виробництва послуги і знаходиться у безпосередньому контакті з виробником послуги, незалежно від того, надається ця послуга людиною чи машиною. Якщо послугу надає людина, то вона вважається частиною послуги. Внаслідок того, що при виробництві деяких послуг завжди присутній покупець, взаємодія постачальника та покупця є особливим аспектом сфери послуг, які надаються. Якість кінцевого продукту-послуги залежить як від постачальника, так і від

покупця. Наприклад, послуги боулінгу складаються з безперебійної роботи обладнання, професійного обслуговування персоналу та лояльно налаштованих клієнтів.

Мінливість послуг є неминучим наслідком їх невіддільності від джерела. Оскільки процес виробництва та споживання деяких послуг пов'язаний з участю людей, то є значний ризик мінливої якості. Якість послуги коливається в широких межах і залежить від її виробника, споживача, від часу і місця надання послуги та багатьох інших чинників.

Недовговічність послуги означає, що її неможливо зберігати з метою подальшого продажу чи використання. Недовговічність послуг не приносить особливих проблем, якщо попит на них стійкий, проте, якщо попит нестабільний, підприємства сфери послуг зазнають збитків. Тому нездатність послуг до зберігання потребує розробки маркетингової стратегії, яка сприятиме рівновазі попиту та пропозиції на послуги підприємств.

В умовах постійного попиту (незалежно від періоду часу) необхідність регулювання споживання відпадає. Зовсім інша ситуація спостерігається в так званих «пікових» інтервалах, які викликані актуальним станом ринку. Якщо звернутися до досвіду іноземних маркетологів, вони в цих умовах використовують один із стратегічних підходів для збалансування попиту і пропозиції послуг, що було сформульовано американським дослідником маркетингу Стеном Сессером.

Заходи щодо коригування попиту:

- встановлення диференційованих цін у часі;
- культивування попиту в період спаду;
- пропозиція додаткових послуг як альтернативи для клієнтів, що стоять в черзі в час максимального попиту;
- запровадження системи попереднього замовлення.

Заходи щодо коригування пропозиції:

- залучення додаткової кількості виконавців під час максимального попиту;
- встановлення особливого порядку роботи в час «пікового» завантаження;

- заохочення клієнтів до виконання деяких робіт;
- об'єднання потенціалу кількох організацій з метою надання послуг;
- здійснення заходів для підвищення рівня використання існуючих потужностей і створення нових.

Таким чином, складність при формуванні маркетингової стратегії в компаніях, що в своїй комерційній діяльності орієнтуються в першу чергу на надання послуги, полягає у значній різниці в підходах до аналізу товару та послуги як об'єктів економічних відносин, що виникають між учасниками ринку.

Слід зауважити: через те, що сфера послуг відрізняється від сфери виробництва, яку можна побачити і відчувати, перша потребує особливого підходу при формуванні маркетингової стратегії. У виробничій сфері товари серійні, сертифіковані, очікують свого покупця на полицях магазинів. Натомість послуга створюється при безпосередній взаємодії споживача та співробітника. Отже, постачальник послуг повинен приділяти першочергову увагу ефективній взаємодії зі споживачем, щоб створити найвищу цінність під час надання послуги. В свою чергу, ефективна взаємодія залежить від професійних навичок персоналу, який безпосередньо надає послугу, а також від технологій та системи організації, які допомагають співробітникам у наданні послуг. Підприємства сфери послуг повинні концентрувати свою увагу одночасно як на підлеглих, так і на споживачах, адже задоволення і перших, і других впливає на прибуток. Тому досягнення високих показників прибутку та зростання починається з турботи про тих, хто піклується про покупців. Враховуючи, що споживачі послуг можуть бути не тільки присутніми при наданні послуг, але й приймати участь в процесі надання послуги, то процес здійснення послуги настільки ж важливий, як і результат. Це зумовлює високі вимоги до системи контролю якості надання послуги.

Необхідно враховувати, що відмінність між товарами і послугами полягає в тому, що кінцеві споживачі, як правило, тільки користуються отриманою послугою, не отримуючи при цьому прав власності на певний матеріальний

компонент послуги (виключенням є послуги сфери громадського харчування та встановлення запасних деталей при ремонті та технічному обслуговуванні матеріальних об'єктів). У більшості випадків сервісні компанії забезпечують споживачів можливістю орендувати та використовувати матеріальний об'єкт або використати на певний час роботу, спеціальні знання та здібності представників різних професій.

Специфічна характеристика послуг в першу чергу впливає на те, як маркетологи підприємств підходять до проблеми ціноутворення. Якщо компанія здає в оренду свої нематеріальні активи, набуває особливого значення фактор часу та відповідні критерії оцінювання оптимальної ціни, адже споживач планує користуватися наданими послугами лише певний час, тому його підходи до вибору об'єкту такого тимчасового характеру відрізняються від тих, якими він користується при обранні предмету купівлі.

Отже, однією з особливостей розвитку маркетингу послуг на сучасному етапі є його широке орієнтування на супутні характеристики об'єкту просування, такі як час і місце надання послуги, адже переваги процесу обслуговування перед товарною торгівлею полягають в одночасному виробництві і споживанні.

Усе це означає, що окрім традиційних понять «продукт», «ціноутворення», «комунікації», «канали розподілу», що лежать в площині маркетингової стратегії, додається мотивація персоналу на якісне обслуговування споживача та контроль якості надання послуги в процесі взаємодії персоналу і споживача.

Таким чином, маркетингова стратегія у сфері послуг включає особливий маркетинговий комплекс, який враховує людський фактор, що є невід'ємною особливістю сфери послуг. М. Бітнер було запропоновано для сфери послуг розширити традиційний маркетинговий комплекс із чотирьох елементів (товар, ціна, канали розподілу, просування) до семи, додавши наступні фактори: процес, люди і матеріальні аргументи (наочне підтвердження) [65]. Даний підхід відображений та підтриманий в роботах В. Зейтхамла, К. Гренрооса,

Ф. Котлера [53] та М. Мак-Дональда [60]. Вони вказують, що головною причиною створення окремого маркетингового комплексу для сфери послуг є необхідність демонструвати споживачу найвищу якість послуги, яку він збирається придбати. М. Мак-Дональд запропонував для сервіс-індустрії фактор «обслуговування клієнтів» замість фактору «матеріальні аргументи» [53, 60, 65].

Відповідно до класичної теорії маркетингу, маркетинговий комплекс може складатися із чотирьох елементів (4 Р), або ж із семи (7 Р). Очевидно, що структура маркетингового комплексу 4 Р (товар, ціна, канали розподілу, просування) не дозволяє повністю відобразити сучасні процеси на ринку послуг. Тому доцільно для сфери послуг використовувати маркетинговий комплекс із 7 Р (послуга, ціна, канали розподілу, просування, процес, люди, матеріальні аргументи). Зокрема, такі елементи, як «люди» та «матеріальні аргументи» трансформувати в елементи «персонал» та «обслуговування клієнтів».

Персонал є важливою ланкою виробництва та надання більшості послуг, якість послуг у певній мірі вимірюється якістю поведінки працівників підприємства, робота яких проходить у тісному контакті з клієнтами.

Різнноманітні дії, процедури, що впливають на створення, презентацію та продаж послуги є процесами, за допомогою яких проявляється відкритість та привітність виробника послуги відносно клієнта – споживача.

До маркетингового комплексу сфери послуг, на нашу думку, слід включити і такий елемент, як обслуговування клієнтів. Оскільки з кожним роком споживачі послуг вимагають все вищого рівня сервісу, то цей елемент може бути важливою конкурентною перевагою на ринку послуг. Також цей елемент сприяє формуванню тісних та довгострокових взаємовідносин із клієнтами і може бути інструментом, що сприяє рівновазі попиту та пропозиції на послуги підприємства.

Від зусиль, які вкладає виробник послуг в маркетинговий комплекс, залежить фінансовий результат його діяльності.

Маркетингова стратегія в сфері послуг будується з урахуванням специфічних характеристик послуг, з якими необхідно чітко пов'язувати елементи чотирьох «Р»:

- Продукт-послуга, або послуга і продукт, які пропонуються. Цьому елементові маркетинг-мікс властиві три особливих аспекти, які потребують уваги. Це унікальність (винятковість), торговельна марка, або торговий знак, та управління потенціалом.

- Унікальність (винятковість) є основною особливістю послуг, пов'язаною з тим, що вони не можуть патентуватися. Виробник не може скористатися винятковим правом на виробництво новоствореного його працею продукту у вигляді послуги на певний проміжок часу.

- Торговельна марка. У зв'язку з невідчутністю (нематеріальністю) послуг торговельна марка або торговий знак організації набувають особливого значення. Оскільки досить складно описати, що надається виробником як результат його праці, ці елементи сприяють швидкому розпізнаванню послуги на основі певного знаку марки.

- Управління потенціалом. Невіддільність послуги від місця її виробництва, яке пов'язане з присутністю клієнта на місці надання й отримання послуги, потребує управління попитом або потенціалом організації.

В умовах розвитку сучасного маркетингу послуг в напрямі орієнтування на кінцевого споживача компаніям слід спиратися на перевагу послуги, її нематеріальність, яка на відміну від чистого товару робить неможливим визначення послуги за допомогою фізичних характеристик. Споживачам стає досить важко зрозуміти продукт праці сфери послуг або саму послугу чи продукти послуги й оцінити можливі альтернативи задоволення своїх потреб, тому фахівці сервісних підприємств мають виконувати функцію інформативно-роз'яснювального центру, який обґрунтує споживачу вибір тієї чи іншої послуги. Щоб зробити послугу більш зрозумілою, необхідно розкрити всі аспекти матеріальності відповідно до потреб, які задовольняються завдяки послугам, а також і ті, що мають відношення до іміджу відповідної послуги.

Приймаючи оптимальні рішення в сфері продуктової політики, позиціонування, маркування і розвитку нової послуги, необхідно акцентувати особливу увагу на якість послуги, на її комплексність та плинність. Найважливішим аспектом має залишатися розвиток продуктивної політики послуг в аспекті покращення їх якості, проте з одночасним врахуванням інших критеріїв просування послуги на ринку.

Частіше за все споживачі користуються послугами, про які наперед мали певні уявлення. Маркетингова політика підприємства має формувати поведінку як виробника, так і продавця послуг, що має бути узгоджена та максимально близько співпадати з очікуваннями і сприйняттям клієнта відповідно до рівня його досвіду щодо споживання послуг.

Маркетинг послуг, який створюється в умовах розвитку ринку, спрямовується на головні п'ять елементів, що впливають на сприйняття якості послуг з позицій споживача, а саме:

- надійність по відношенню до послуги та її виробника;
- наявність матеріальних основ – організація, обладнання, персонал;
- готовність, бажання і швидкість надання послуги;
- довіра і впевненість по відношенню до наданих послуг;
- симпатії персоналу, індивідуальне ставлення до споживачів.

Важливими аспектами маркетингової політики в сфері послуг є комплексність і плинність. Комплексність складається з кількості необхідних кроків у наданні послуг, а плинність визначається необхідними рішеннями щодо надання послуги або можливістю індивідуалізації (персоніфікації) послуги.

Особливим аспектом уваги ринку послуг є розробка стратегії просування – програми комунікації, що пов'язана з маркетингом послуг. Значення просування є дуже важливим для більшості послуг, і полягає в тому, щоб насамперед вказати на вигоди від користування певною послугою, тобто спрямувати вибір споживача у необхідну сторону. Послуги як товарний об'єкт дуже важко рекламувати, особливо на не досить розвиненому ринку, тому що

реклама з точки зору задоволення потреб практично неможлива. Тому головним завданням маркетингу стає надання певних матеріальних характеристик, які допоможуть споживачам детальніше зрозуміти та оцінити послуги, що пропонуються їм на ринку.

Важливим фактором, що має бути врахований сервісними підприємствами при виробленні маркетингової стратегії послуг у зв'язку з невіддільністю послуги від її виробника, є стратегія дистрибуції, що ефективно пов'язує функції розподілу і реалізації з метою доступності послуг організації. Для цього необхідно окремо розглядати і брати до уваги такі важливі фактори, як цільова клієнтська аудиторія, поведінка споживача при купівлі послуги, врахування мотивації споживання послуги, звичка отримувати послуги відповідного рівня, середовище, розмір ринку, купівельні спроможності. Особливим моментом ринку є врахування урядових дій та контролю, пов'язаного з маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг й практикою конкурентів.

На даному етапі доречно відмітити, що через елементи маркетингового комплексу намічається загальний план дій для досягнення маркетингових цілей. Маркетингові цілі є відправною точкою для формування маркетингової стратегії.

Загальна ціль підприємства сфери послуг полягає у максимізації поточних прибутків, адже прибуток є універсальним критерієм, за допомогою якого можна виміряти ефективність діяльності. Досягненню загальної цілі передують маркетингові цілі, що включають такі напрями: збільшення ринкової частки, збільшення обсягу продажів, підвищення продуктивності [60]. Отже, цілі підприємства мають бути направлені на кількість і на якість.

Узагальнивши все вище сказане, можна зробити висновок: маркетингова стратегія підприємства, що надає послуги – це загальний план дій для досягнення максимальної частки ринку та лідерства за показниками якості за допомогою семи елементів маркетингового комплексу сфери послуг, а саме:

послуги, ціна, розподіл, просування, персонал, процеси, обслуговування клієнтів, які, в свою чергу, складаються із багатьох піделементів.

Отже, при формуванні маркетингової стратегії підприємства, що надає послуги, слід відштовхуватись від характерних особливостей сфери послуг та доцільно використовувати маркетинговий комплекс із 7 Р. Слід зауважити, що розвиток маркетингу в сфері послуг має базуватися на гнучкому поєднанні ефективних маркетингових інструментів і забезпеченні коректної відповідності між внутрішніми і зовнішніми можливостями компанії та зовнішнім ринковим середовищем. Основною проблемою маркетингового процесу сфери послуг є усвідомлення того факту, що інструменти та методи маркетингу є достатньо контрольованими в рамках підприємства, водночас маркетингові сили зовнішнього середовища більшою мірою є неконтрольованими. Отже, успіх маркетингової діяльності сфери послуг в умовах розвитку ринку значно залежатиме від відповідності та співпадіння елементів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ INTELLIGENT SOLUTION GROUP LTD

2.1. Маркетингове середовище підприємства

Компанія Intelligent Solution Group LTD заснована 18 травня 2011 року та надає послуги реєстрації та юридичного обслуговування нерезидентних компаній, консультує в сфері міжнародного бізнесу, допомагає відкрити рахунки в зарубіжних банках. Фірма надає допомогу в покупці готового бізнесу за кордоном, а також сприяння в отриманні дозволу на проживання, вирішенні питань бізнес-еміграції і відкритті віртуального офісу [118].

Основна мета товариства – надання максимально якісного сервісу за оптимальними цінами.

Переваги співробітництва з Intelligent Solution Group LTD: індивідуальний підхід до кожного клієнта; висока якість наданих послуг; конфіденційність та професійна етика; короткі терміни виконання поставлених клієнтами завдань; застосування широкого кругозору знань, умінь і навичок спеціалістів; гарантії і відповідальність за кінцевий результат.

Запорука успіху компанії, її «золотий фонд» – це співробітники, що мають гігантський досвід в даній сфері діяльності. За 5 років роботи керівництво змогло зібрати досвідчених професіоналів, які працюють в цій сфері з 1991 року.

За минулі роки ISG залучили понад 700 постійних клієнтів з усього світу, які виявляють довіру і лояльність. Компанія обзавелася великою кількістю надійних партнерів, з якими збудовано виключно взаємовигідне і міцне співробітництво. Так, серед партнерів фірми видавничий дім Rimon, Forbes Україна та інші великі видання.

Отже, компанія Intelligent Solution Group LTD працює у сфері управлінського консалтингу. Розглянемо детальніше ринок консалтингових послуг в Україні.

Не дивлячись на те, що ринок консалтингу в останнє десятиліття в усьому світі є одним з таких, що найбільш швидко розвиваються, він все ще залишається маловивченим. Не розкриті специфічні питання, що стосуються розвитку ринку консалтингових послуг: суть і напрями консультування, виявлення можливостей зростання попиту на послуги консультантів, організація консалтингової діяльності.

Український консалтинговий ринок існує більше двадцяти років, надаючи широкий спектр послуг, що відповідають світовій практиці, і за показниками становить 0,3% ВВП. Серед країн, в економіках яких відсоток консалтингу до ВВП становить: Фінляндія – 1,1%, Норвегія – 1,1, Австрія – 1,0, Швеція – 1,0, Данія – 0,9, Великобританія – 0,9%, – Україна посідає 13-те місце.

Консультаційний ринок в Україні був сформований давно, але він не має ще того рівня, як у країнах з розвинутою ринковою економікою. На дану ситуацію впливають такі фактори, як загальний стан економіки, інвестиційна привабливість країни, платоспроможність населення, професіональний рівень топ-менеджменту замовників. Але все-таки можна зазначити, що в створенні даного ринку зроблено значний крок вперед, і для подальшого розвитку консультаційних послуг державі та асоціації консалтингових фірм треба вжити заходів щодо підвищення престижу такої професії, як консультант.

Щодо українського ринку консалтингу, то в нашій країні є декілька обмежень, які поки не дозволяють ринку стрімко розвиватися, а саме:

- низька поінформованість про те, що таке консалтинг;
- певна складність отримання об'єктивної інформації;
- недовіра до консалтингу в цілому, що зумовлено не завжди достатнім рівнем професіоналізму з боку консультантів;
- невисокий рівень інтеграції українських консультаційних компаній в міжнародні консультаційні структури й об'єднання;
- низька активність професійних об'єднань на консультаційному ринку;
- низький рівень звертання до консалтингових компаній, слабка поінформованість про те, що відбувається на ринку консалтингових послуг;

- недостатній рівень фінансової грамотності керівників, відсутність інформації, що пояснює доцільність, необхідність і переваги використання таких видів послуг в поточних умовах ринку.

Тенденції виходу на український ринок світових брендів в області консультування – хороший знак і перспектива для українських підприємств, але реальна загроза для вітчизняних консультантів. Нині світові лідери займають великий обсяг ринку, від 25 до 40 % залежно від сегмента. Замовниками вітчизняних компаній найчастіше бувають невеликі підприємства малого й середнього бізнесу. Основна перевага вітчизняних консультантів – невисока вартість послуг у порівнянні з іноземними.

Найбільшим регіональним ринком консультаційних послуг є місто Київ і Київська область; йому належить близько 86,7 % загального ринку (за обсягом доходу). Станом на кінець квітня 2018 року консалтингові послуги в Україні надавали понад 5 тис. компаній, і приблизно половина з них була зареєстрована в столичному регіоні.

Найбільший сукупний дохід на одного співробітника зафіксований в сегментах фінансового консалтингу (18,6 %), консалтингу в сфері ІТ (17,02 %). Також вагому роль посідають аудиторські, юридичні та бухгалтерські послуги. Згідно із дослідженням, основними споживачами послуг є: промисловість – 26,27 %, ГМК – 20,53 %, фінансова і страхова діяльність – 17,61 %, решта 35,59 % ринку розподілилися серед інших галузей.

Аналізуючи обсяг ринку консалтингу, варто робити поправку на ситуацію, яка склалася в Україні, – внаслідок військових дій на сході країни відбулося зниження споживання консультаційних послуг із 490 млн. дол. США у 2014 році до 437 млн. дол. США у 2016-му році. На думку організаторів дослідження, відновлення ринку почнеться в 2018 році та продовжуватиметься протягом наступних чотирьох років.

Найбільшим попитом серед різних видів консультаційної допомоги користуються такі:

– юридичний консалтинг;

- консалтинг у сфері впровадження систем управління якістю;
- консалтинг у сфері інформаційних технологій;
- управлінський консалтинг.

Серйозним попитом серед споживачів користуються тренінги і семінари, тому основним результатом роботи компаній-консультантів з малими та середніми підприємствами називають підвищення прибутку компанії (рис. 2.1).

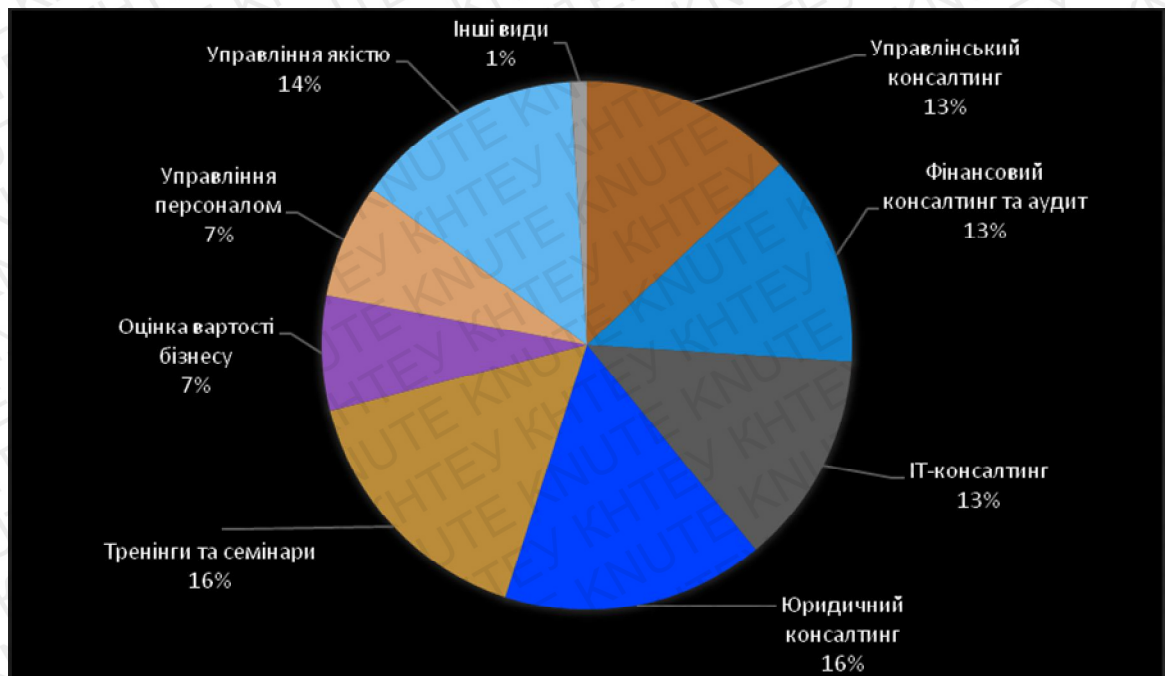


Рис. 2.1. Попит на окремі види консультаційних послуг

Український ринок консалтингу можна вважати висококонкурентним завдяки присутності як світових лідерів, так і значної кількості вітчизняних гравців.

Кожне підприємство перебуває в умовах, що постійно змінюються [2].

Маркетингове середовище глибоко торкається життя фірми. Все, що відбувається в маркетинговому середовищі, не можна назвати ні повільним, ні передбачуваним. Фірма повинна уважно стежити за всіма змінами середовища, використовуючи для цього і маркетингові дослідження, і наявні в її розпорядженні можливості збору зовнішньої поточної маркетингової інформації. З точки зору маркетингу, фактори навколишнього середовища, що

створюють сукупність умов існування підприємства, можуть залежати в тій чи іншій мірі від самого підприємства. Таким чином, маркетингове середовище можна розділити на дві частини: зовнішнє середовище маркетингу; внутрішнє середовище маркетингу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура мікро- та макросередовища підприємства
(узагальнено автором за матеріалами [28])

Розглянемо детальніше вплив маркетингового макросередовища на діяльність компанії Intelligent Solution Group LTD.

У демографічному аспекті важливим фактором для діяльності будь-якої компанії є зростання чисельності населення. Це відкриває для Intelligent Solution Group LTD можливість збільшення кількості клієнтів. Проте, населення розміщується по території країни досить нерівномірно. Тенденція нерівномірності зберігається, отже є загроза зменшення кількості споживачів.

Також для населення України характерні високі темпи міграції, але даний чинник можна розглядати як можливість для фірми отримати нових клієнтів, оскільки компанія надає послуги стосовно бізнес-еміграції.

З іншого боку, бізнес-еміграція робочої сили за кордон становить для компанії загрозу втрати висококваліфікованих робітників.

Усі перелічені демографічні фактори мають прямий вплив на діяльність компанії Intelligent Solution Group LTD для певного споживчого сегмента. Для того, щоб уникнути перевиробництва або недостатнього рівня насичення ринку консалтинговими послугами для задоволення потреб клієнта, маркетологи повинні постійно вивчати динаміку демографічних факторів.

Економічні фактори впливають на економічну ефективність діяльності Intelligent Solution Group LTD, адже збиткова діяльність підприємства не дозволяє власникам в повному обсязі заключати договори.

Крім самих людей, важлива ще їхня купівельна спроможність. Безумовно, якщо середній зарібок людини становить 3-4 тис. грн. на місяць, вона взагалі не буде користуватися послугами нашої консалтингової компанії. Купівельна спроможність населення у березні 2018 року була кращою за попередні три місяці, очікується подальше покращення. Підвищення купівельної спроможності населення надає можливість компанії збільшити свої продажі, потік грошових доходів та підвищити попит на послуги.

За макроекономічними показниками до кінця 2020 року регулятор прогнозує зниження інфляції до 5%. Високий рівень інфляції становить загрозу знецінення грошей та підвищення цін на послуги, що є загрозою втратити значну кількість клієнтів. Кількість клієнтів безпосередньо залежить від рівня цін. Ціни на послуги Intelligent Solution Group LTD, враховуючи специфіку діяльності компанії, розраховані на клієнтів з високим рівнем зарібку.

Науково-технічний прогрес та середовище мають значний вплив на діяльність підприємства. З появою нових знань компанія Intelligent Solution Group LTD має можливість розширити свою сферу діяльності, запропонувати споживачам більш кваліфіковані, професіональні та нові види послуг.

Соціальне значення науково-технічного прогресу знаходить вираз в поліпшенні умов праці працівників консалтингової фірми, підвищенні привабливості консалтингової професії та її перспективності, можливості залучити висококваліфікованих фахівців до роботи у компанії.

Нові технології радикально змінюють методи ведення бізнесу в організаціях, що займаються обслуговуванням споживачів. Одним з таких потужних імпульсів сьогодні є інтеграція комп'ютерної техніки і засобів телекомунікації. Створення нових або вдосконалених систем сервісу дозволяє істотно змінювати такі операції, як прийом замовлень, здійснення платежів, що надає можливість компанії набагато швидше та ефективніше обслуговувати клієнтів.

Компанія Intelligent Solution Group LTD повинна уважно стежити за змінами в розвитку науки і техніки, які можуть призвести до зниження попиту на послуги, що пропонуються. Розвиток технологій призводить до появи нових та кращих послуг, тому, щоб не втратити свої позиції на ринку, потрібно йти в ногу з науково-технічним прогресом [43, с. 175].

Природні фактори не мають прямого впливу на наше підприємство, оскільки консалтингова фірма не залежить напряду від природного середовища, ресурсів, клімату тощо.

Соціальні фактори також впливають на діяльність компанії та повинні враховуватися при розробці стратегії і тактики маркетингового відділу на будь-якому рівні. Наприклад, на діяльність компанії безпосередньо впливають ЗМІ, які періодично нагадують про діяльність фірми шляхом розміщення реклами та статей в бізнес-журналах. Компанія Intelligent Solution Group LTD неодноразово розміщувала свої матеріали в таких відомих виданнях, як «Forbes», «MAGISTRALE», «Бізнес» та інші, що дає можливість фірмі підтримувати свій імідж та репутацію серед клієнтів.

Важливим фактором також є репутація фірми, яку створюють клієнти. Це можуть бути позитивні відгуки стосовно задоволення клієнтів виконаною роботою, досягнення ефективних результатів після консалтингових проектів компанії. Про свої відгуки клієнти мають можливість написати на сторінці компанії в Facebook. Поточна оцінка становить 4,9 із 5, що свідчить про високу задоволеність клієнтів.

Культура також суттєво впливає на маркетингову діяльність.

Так, до теми офшорів у різних куточках світу суспільство ставиться по-різному. Наприклад, одна з основних українських тенденцій – «приховати власність, а потім завести гроші з офшорів у вигляді інвестицій». У Росії ж більш явною є інша тенденція – «як завдяки офшорам вимиваються гроші з державних компаній». Натомість у країнах Центральної Азії офшори використовують передусім для створення монополій. Чиновники «кидають» гроші в офшор, потім повертають їх в країну і монополізують певну галузь економіки. Бізнесмени чи політики з Близького Сходу використовують офшори з міркувань безпеки – на той випадок, якщо із ними щось станеться, вони прагнуть мати «запасні кошти, приховані від уряду та народу».

Однак дуже важлива відмінність пострадянського чи близькосхідного та західного світу полягає в тому, що західні країни намагаються боротися проти офшоризації економіки, підписуючи з «офшорними» країнами різноманітні угоди про відкриття інформації. Це дає їм значно більший доступ до інформації та більші важелі впливу.

Серед послуг, що надає компанія, є реєстрація в офшорах, тому при веденні своєї діяльності компанії Intelligent Solution Group LTD слід обов'язково звернути увагу на даний соціально-культурний фактор, що може для нас становити як загрозу, так і можливість одночасно.

Політичні фактори мають вплив на діяльність консалтингової компанії через законодавчі акти.

Нині в Україні активно працюють не лише всесвітньо відомі, а й вітчизняні консалтингові компанії. Причому у процесах надання та споживання консалтингових послуг задіяні як резиденти, так і нерезиденти, тому проблема визначення місця поставки послуг не втрачає своєї актуальності. Проблема невизначеності в українському законодавстві терміну «консалтингові послуги» та відсутність їх чіткого переліку залишається. Отже, поки що компаніям і надалі доведеться щоразу гадати, оподатковуються чи ні ПДВ ті чи інші види консалтингу. Нормативна база, що стосується діяльності консалтингових компаній в Україні: Закон України «Про податок на додану вартість» від

03.04.97 р. № 168/97-ВР [40], Директива Ради 2006/112/ЄС від 28.11.2006 р. про спільну систему податку на додану вартість [36], Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2005», Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-97, Державний класифікатор України «Класифікація послуг зовнішньоекономічної діяльності ДК 012-97».

Про консалтингові послуги згадується лише у Положенні про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг, затвердженому наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.99 р. № 131 [79]. У додатку до цього Положення міститься зразок угоди про співпрацю з виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг. Отже, основні напрямки консалтингу були визначені ще в далекому 1999 році. Але більше законодавці не поверталися до цього питання, тому в Україні й досі немає спеціального нормативного акту про консалтинг.

Певну корисну інформацію про деякі послуги, які теж належать до консалтингових, містить перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми), затверджений рішенням Аудиторської палати України від 27.09.2007 р. № 182/5 [77].

Даючи оцінку політичним, економічним, соціально-культурним та технологічним факторам, необхідно враховувати не тільки їх фактичний стан, а й прогнозувати можливі зміни кожного фактору на кілька років вперед. Саме тому так важливо провести PEST-аналіз підприємства (табл. 2.1).

Проведений нами аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. Позитивний вплив окремих соціально-культурних та демографічних факторів практично повністю нівелюється впливом негативних (підсумкова оцінка за розділом дорівнює 0); вплив технологічних факторів є цілком позитивним.

PEST-аналіз маркетингового середовища компанії

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1	2	3	4	5
1. Політико-правові фактори				
1. Створення спеціального НПА про консалтингові послуги в Україні	4	2	+1	+8
2. Зміни в Податковому Кодексі України (введення податку на інформаційно-консультаційні послуги)	4	4	-1	- 16
3. Жорсткість держконтролю за діяльністю консалтингових компаній	5	4	-1	-20
4. Часті зміни законодавства, що ускладнюють діяльність підприємств	2	1	-1	-2
5. Захисні заходи уряду по відношенню до представників іноземного бізнесу	1	3	+1	+3
Всього				-27
2. Економічні фактори				
1. Високий рівень інфляції	3	3	-1	-9
2. Зниження купівельної спроможності потенційних клієнтів	3	3	-1	-9
3. Посилення конкуренції на ринку	4	4	-1	-16
4. Сприятливий інвестиційний клімат в країні	3	3	+1	+9
5. Значне розширення сектору послуг	4	4	+1	+16
Всього				-9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
3.Соціально-культурні та демографічні фактори				
1.Звуження демографічного базису пропозиції робочої сили	4	3	-1	-12
2.Еміграція висококваліфікованих фахівців	3	2	-1	-6
3.Виникнення потреби у нових формах та методах управління	4	3	+1	+12
4.Підвищення рівня освіти населення	2	1	+1	+2
5.Підвищення популярності спеціальностей, пов'язаних з консалтингом	2	2	+1	+4
Всього				0
4.Технологічні фактори				
1.Зростання попиту на інтелектуальну працю	3	2	+1	+6
2.Широке та активне застосування інтелектуально та інформаційно насичених технологій	3	3	+1	+9
3.Низька інноваційна активність вітчизняних виробників	2	1	-1	-3
4.Розробка систем комплексної автоматизації	3	3	+1	+9
5.Ріст комп'ютеризації населення та юридичних осіб	3	3	+1	+9
Всього				30

Компанія має систематично вивчати макросередовище з метою коригування та адаптації маркетингової стратегії до його змін. Основне завдання аналізу маркетингового середовища в тому, щоб узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства [80, с. 127].

Алгоритм дослідження факторів маркетингового середовища подано в Додатку А.

Тепер детально проаналізуємо маркетингове мікросередовище фірми.

Основними постачальниками компанії є її ж консультанти, які, як наймані робітники, об'єктивно представляють менш організовану силу, ніж компанія.

Контактна аудиторія проявляє реальний чи потенційний інтерес до організації або здійснює вплив на її здатність досягати поставлених цілей. Розглянемо контактні аудиторії фірми.

Фірма Intelligent Solution Group LTD користується послугами маркетингових та рекламних агентств, одним з них є цифрове консалтингове агентство «Ольшанський та партнери». Агентство допомагає компанії в розробці стратегії, маркетингових дослідженнях, оптимізації сайту та інше, щоб точніше націлювати і просувати її послуги на ринки.

До числа кредитно-фінансових установ відносяться безпосередньо банки, кредитні та страхові компанії, інші організації, що допомагають фінансувати угоди і страхувати себе від ризику у зв'язку з купівлею або наданням послуг. Серед них: Norvik Banka, Rietumu Banka, BlueOrange Bank та інші.

Фірма Intelligent Solution Group LTD надає послуги споживачам з високим доходом. Базові клієнти, тобто цільові ринкові сегменти компанії, – це:

- 1) фізичні особи, чоловіки (64,3%) та жінки (35,7%), у віці 25-34 роки, рівень доходів – високий, сфера інтересів – бізнес, відпочинок, подорожі, нерухомість, фінанси;
- 2) представники малого та середнього бізнесу, переважно з країн Росії (38%), України (26,5%), Європи (70%), Азія (15%), Америка (5%), які мають гроші і при цьому знають (мають досвід угод), цінують і поважають ім'я ресурсу, з яким працюють, отже, віддають йому перевагу в силу великої довіри;
- 3) великі, середні та дрібні компанії, тобто будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами (приватні компанії, банки, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін.).

Іншими контактними аудиторіями є громадськість – це люди та організації, які становлять реальний чи потенційний інтерес для фірми або впливають на можливість досягнення її цілей.

Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації його цілей. Наприклад, якщо у фінансових колах (банки, страхові компанії) склався негативний імідж підприємства, йому буде досить важко реалізувати можливість отримання фінансових ресурсів [43, с.182].

Дуже важливим фактором мікросередовища є конкуренти. Конкуренція – це боротьба за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Розробка конкурентної стратегії повинна виходити з природи конкуренції на ринку. Відповідно до теорії М. Портера, в боротьбі за частку ринку беруть участь не тільки безпосередні конкуренти, але й постачальники, споживачі і товари-замінники. Вони впливають на ціни, які можуть встановлювати компанії галузі, витрати, які їм доведеться нести, і розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в галузі. Аналіз представлених сил визначає прибутковість бізнесу.

Розглянемо «модель п'яти сил конкуренції» М. Портера на прикладі галузі послуг з управлінського консультування компанії Intelligent Solution Group LTD. Відповідно до моделі М. Портера, на ринок діє п'ять сил (рис. 2.3).

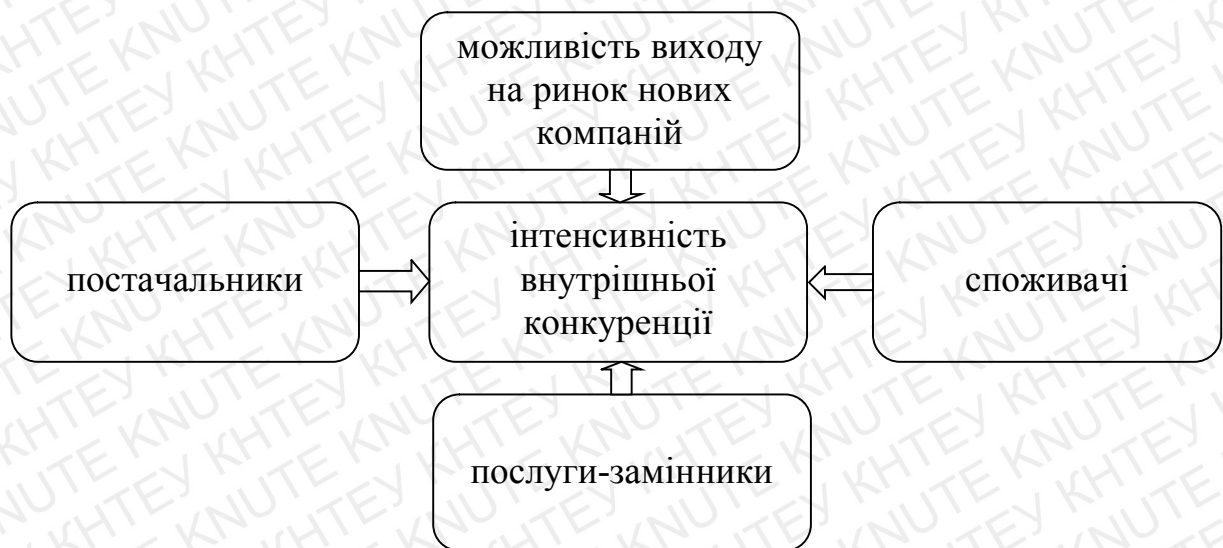


Рис. 2.3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера [83]

Загроза появи нових учасників. Дана загроза зумовлена низькими бар'єрами на вхід в галузь і неможливістю економії на масштабі, відсутністю сильних українських торговельних марок, низькими вимогами до початкового капіталу, відсутністю будь-якого регулювання з боку держави, неспроможністю клієнтів оцінити рівень досвіду консультантів. При виході на ринок нових конкурентів існуючі компанії не можуть відповісти зниженням цін з метою захисту своїх позицій. Крім цього, існує загроза посилення глобальної конкуренції. До України, слідом за своїми клієнтами, можуть прийти (або повернутися) ті компанії, які ще не представлені на ринку (LEK / Alcar Consulting Group, London Consulting Group). Конкуренцію також можуть скласти консалтингові підрозділи аудиторських фірм та «нові консультанти» в області IT (IBM Global Services, PeopleSoft).

Загроза з боку послуг-замінників. Помилково буде вважати, що консультаційні послуги не мають послуг-замінників. Багато менеджерів, усвідомивши, що у них є проблеми, звертаються не до консультантів, а за допомогою до книг, навчальних курсів, наймають нових співробітників, що володіють, з їх точки зору, достатньою кваліфікацією. Досить часто цими діями вони можуть вирішити свої проблеми. Однак ця загроза, на наш погляд, поки що не становить реальної небезпеки, хоча у випадку з великими компаніями існує непряма конкуренція з боку внутрішніх консультантів. Проте, між внутрішніми і зовнішніми консультантами існують принципові відмінності. У статті Марка Томаса з Management Center Europe наведені основні відмінності зовнішніх і внутрішніх консультантів. Серед них можна виділити такі:

1. Незалежні консультанти:

- наймаються на певний період для прийняття специфічного рішення;
- розцінюються як фахівці і користуються відповідним авторитетом, оскільки наймаються організацією, яка не має власних фахівців в даній області;
- є досить гнучким трудовим ресурсом: компанія не обтяжена будь-якими зобов'язаннями по відношенню до найнятого консультанту після закінчення консультування;

- незалежні: будь-яка реальність може бути оскаржена зацікавленими сторонами, хоча тільки у дирекції є право оплачувати рахунки.

2. Внутрішні консультанти:

- є співробітниками організації, працюють на неї повний час;
- зазвичай розбираються в тонкощах бізнесу своєї компанії набагато краще незалежних консультантів;
- повинні переглянути внутрішні взаємини, коло обов'язків і зв'язків в компанії, забезпечити перехід від орієнтації на колег до орієнтації на клієнта;
- змушені пожинати плоди власних рішень та рекомендацій, оскільки залишаються в компанії.

При всіх виняткових властивостях зовнішнього консалтингу все ж існує ймовірність, що при збереженні тенденцій глобалізації великі транснаціональні компанії будуть створювати власні консалтингові підрозділи. Частково це буде відбуватися за рахунок внутрішніх ресурсів, частково або за рахунок покупки консалтингових компаній цілком, або шляхом залучення провідних консультантів. Таким чином, існує ймовірність, що в майбутньому великі замовники все рідше і рідше потребуватимуть консультаційної допомоги ззовні.

Загроза посилення ринкової влади покупців. Така загроза існує в разі, якщо у компанії є кілька ключових клієнтів, від яких залежить значна частка продажів. Найбільшою мірою цій загрозі піддані консалтингові компанії, які створені при великих промислових групах та обслуговують їх інтереси. З іншого боку, не захищені від подібної загрози і незалежні компанії, що мають значні пакети замовлень від великих клієнтів.

Загроза посилення ринкової влади постачальників. В явному вигляді така загроза відсутня. Основним постачальником компанії є її ж консультанти, які, як наймані робітники, об'єктивно представляють менш організовану силу, ніж компанія. На підтвердження цього можна зазначити, що в Україні (як і в усьому світі) не існує скільки-небудь серйозних професійних об'єднань консультантів, які захищають їх права перед роботодавцями. Всі спроби створити подібні

об'єднання були провалені. Небезпека того, що ключові консультанти підуть або зажадають занадто високу ставку, існує, в основному, для невеликих компаній. У консультаційній практиці існують прецеденти, коли консультанти з провідних компаній переходили в штат своїх клієнтів. Однак навіть відхід групи провідних співробітників не є критичним фактором для стійких консалтингових компаній, що мають відпрацьовані процедури консультування, сильний бренд і технології роботи з персоналом. У консалтингу традиційно досить висока плинність кадрів, що досягає 20% в рік, і тому вся система взаємодії з персоналом налаштована саме на таку форму роботи.

Існують і інші прецеденти, коли з великих консалтингових компаній йде ціла команда консультантів, створюючи конкуруючу фірму. Так, група консультантів, що пішла з компанії «Юнікон / МС», створила фірму «Сучасні бізнес-технології», з якої, в свою чергу, виділилася нова компанія – «Розвиток бізнес-систем». За деякими даними, саме ці дві компанії в даний час і створюють значну конкуренцію «Юнікон / МС».

Захистом від такої загрози є вкладення в бренд, введення системи партнерства, що дозволяє утримувати провідних консультантів, а також технологізація процедур надання послуг, тобто відділення послуги від співробітників.

Загроза інтенсивного суперництва всередині галузі. В даний час на ринку багато агресивних сильних конкурентів. Компанії з суміжних галузей (аудит, ІТ-консалтинг, банки) створюють свої підрозділи управлінського консультування. Однак в цілому галузь перебуває у фазі росту, і обсяг ринку зростає темпами, що випереджають виникнення нових компаній. Багато підприємств взагалі ще ніколи не користувалися послугами консультантів з управління і тому мають різні очікування від роботи з консультантами.

Таким чином, найбільш критичними силами для управлінського консалтингу як галузі є загроза вторгнення нових учасників і пов'язана з нею загроза посилення внутрішньої конкуренції, а також загроза з боку

постачальників (консультантів). У меншій мірі на галузь впливає влада споживачів, і зовсім незначна загроза появи послуг-замінників.

Отже, основне завдання аналізу маркетингового середовища в тому, щоб узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства. Проведення аналізу маркетингового середовища забезпечує: розуміння конкуренції; основи для вироблення чіткої стратегії; прийняття правильних тактичних рішень, що, у свою чергу, означає забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та сприятливих перспектив його розвитку. Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до: прийняття необґрунтованих рішень; стратегії пасивного реагування на ринкові зміни; непослідовних рішень; запізнень введення інновацій; ринкової вразливості підприємства, що послаблює ринкові позиції підприємства та спричиняє втрату ринкових орієнтирів.

2.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування Intelligent Solution Group LTD

Компанія Intelligent Solution Group LTD заснована 18 травня 2011 року.

Для клієнтів, які хочуть отримати консультацію при зустрічі, працюють офіси, де фахівці консалтингу чекають з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 18:00.

Так, клієнтів з Прибалтики чекають за адресою: Emila Melngaila, 2, Riga, LV-1010. Клієнтів з України раді бачити за адресою: м Київ, вул. Ямська, 52, ЖК Бруклін, поверх 1, офіс 72. Представництва працюють також в Китаї та Росії; зокрема, нещодавно створено новий консалтинговий відділ за адресою: м. Москва, В'ятська вулиця, 27, к. 5.

Компанія ISGL пропонує:

- вибрати оптимальну юрисдикцію для офшорних компаній, фондів і трастів;
- підібрати вид офшорного бізнесу;
- відкрити мультивалютний рахунок у закордонному банку, за бажання – разом з банківською платіжною картою та інтернет-банкінгом;

- створити ефективну і безпечну схему переведення капіталів між країнами світу;
- захистити себе і свою сім'ю відом на проживання і громадянством в Європі та інших країнах світу.

У списку послуг компанії на даний момент знаходиться більше 30 юрисдикцій по всьому світу, серед яких Болгарія, Голландія, Мальта, Канада, США, Чехія, ПАР і багато інших.

Девіз компанії: «Intelligent Solution Group LTD – розумне рішення! »

Переваги співробітництва з Intelligent Solution Group LTD: індивідуальний підхід до кожного клієнта; висока якість наданих послуг; конфіденційність та професіональна етика; короткі терміни виконання поставлених клієнтами завдань; застосування широкого кругозору, знань, умінь і навичок спеціалістів; гарантії і відповідальність за кінцевий результат.

Основними конкурентами Intelligent Solution Group LTD є юридична фірма Finance Business Service, міжнародна юридична компанія Brama Group S.A., Campio Group та група компаній GSL. Усі вони мають певні переваги та відмінні риси. Наприклад, юридична фірма Finance Business Service надає юридичні послуги, медичні ліцензії, допомагає в інвестуванні. Міжнародна юридична компанія Brama Group S.A. постійно має акційні пропозиції, фірма не встановлює фіксовану ціну на пакет юрисдикцій + банк, а надає знижку на кілька юрисдикцій + кілька банків на вибір. Міжнародна юридична компанія Campio Group в тарифах вказує ціни на всі види послуг та юрисдикцій, це зручно, наприклад, щоб переглянути вартість ведення фінансової звітності Бельгії за рік, не потрібно платити за консультацію. Група компаній GSL видала власну книгу, проводить конференції, надає юридичні послуги, має бюро юридичних перекладів та значно більше офісів.

Проаналізуємо комплекс маркетингу компанії Intelligent Solution Group LTD та проведемо порівняння з діяльністю основних конкурентів.

Розглянемо товарну політику компанії. Послуги Intelligent Solution Group LTD орієнтовані на фізичних і юридичних осіб, що займаються середнім і

великим бізнесом, які прагнуть ефективно знизити свої податки і легальним шляхом отримати економічну вигоду [118].

Послугами консультантів компанії Intelligent Solution Group LTD може скористатися кожен, кому необхідний професіональний консалтинг з питань оптимізації зовнішньоекономічної діяльності компаній, комплексне супроводження і реєстрація компаній за кордоном, відкриття банківських рахунків, відкриття рахунків в найкращих, стабільних закордонних банках для електронної комерції, бухгалтерське супроводження і аудит компанії, а також допомога в отриманні виду на проживання або громадянства в одній з європейських, азійських або карибських країн.

Серед послуг міжнародного планування сьогодні є такі нові послуги:

- допомога в реєстрації бізнесу за межами держави резидента: Європа, Азія, Північна Америка, ПАР;
- реєстрація компанії в офшорних юрисдикціях для шиппінг-реєстрації суден та управління судноплавною компанією;
- переміщення, супровід і обслуговування компаній, зареєстрованих раніше;
- надання номінальних керівників, акціонерів і секретарів;
- відкриття та реєстрація віртуальних офісів, звичайних офісів, філій;
- оптимізація зовнішньоекономічної діяльності компаній;
- відкриття зарубіжних банківських рахунків виходячи з конкретних напрямів діяльності;
- допомога в проходженні процедур due diligence і комплаєнс-контроль при відкритті рахунків;
- ведення бухгалтерського обліку і аудит компаній;
- захист активів компанії;
- послуги міжнародного і корпоративного планування;
- надання допомоги при отриманні виду на проживання, постійного місця проживання і громадянства в Європі, Азії, карибських та інших країнах;
- допомога в отриманні VAT, EORI, Good Standing, податкового номера;

- допомога в отриманні ігрової ліцензії (гемблінг) або ліцензії для казино;
- консалтинг у сфері криптовалют;
- допомога в отриманні LEI-коду.

Пропонуються також наступні послуги.

Відкриття рахунків у таких світових банках, як: Norvik Banka (LV), Baltikums Banka (LV), Rietumu Bank (LV), Valartis Bank (LI), Meinl Bank (CY), Hellenic Bank (CY), HSBC (HK), Bank of Communications (CN) та інші.

Допомога в отриманні виду на проживання (ВНП), постійного місця проживання (ПМП) і громадянства в країнах: Латвія, Великобританія, Португалія, Італія, Кіпр, Мальта, Канада, Сінгапур, Гонконг, Антигуа і Барбуда, Співдружність Домініка, Гренада, Сент Кітс і Невіс.

Реєстрація компаній у таких юрисдикціях з низьким рівнем податків, як: Великобританія LLP, Шотландія, о. Мен, Кіпр; у класичних офшорах – Ангілья, Беліз, БВО, Панама, Домініка, Сент Кітс і Невіс, Сейшели, Маврикій; у азійських – Гонконг, Сінгапур, Китай; у європейських – Латвія, Швейцарія, Польща, Великобританія, Естонія, Болгарія, Чехія, Словаччина, Голландія та інші – США, Канада, Нова Зеландія, ЮАР [118] (табл. 2.2).

Отже, Intelligent Solution Group здійснює досить потужну товарну політику порівняно з конкурентами. Компанія пропонує такі послуги, яких немає у деяких з конкурентів, і це є великою перевагою для компанії. Це такі послуги, як: реєстрація суден; надання номінальних керівників, акціонерів та секретарів; відкриття та реєстрація офісів; допомога в проходженні процедур due diligence та комплаєнс-контроль; ведення бухгалтерського обліку; послуги з міжнародного планування; консалтинг по криптовалютам; допомога в отриманні LEI-кода. Порівняно менший асортимент послуг пропонують компанії Brama Group A.S., група компанії GSL; найменший асортимент послуг у компанії Campio Group.

Проаналізуємо цінову політику компанії. Важливим елементом маркетингового інструментарію є ціна, яка займає провідне місце в механізмі формування ринкових відносин між суб'єктами економіки.

**Порівняння товарної політики підприємства Intelligent Solution Group LTD
та його основних конкурентів**

Показники	ISG	Brama Group S.A.	Campio Group	Група компаній GSL
Допомога в реєстрації бізнесу за межами держави резидента	5	5	5	5
Шиппінг – реєстрація суден	5	5	0	0
Переміщення, супровід і обслуговування компаній, зареєстрованих раніше	5	5	5	5
Надання номінальних керівників, акціонерів і секретарів	5	0	0	5
Відкриття та реєстрація віртуальних офісів, звичайних офісів, філій	5	5	3	0
Відкриття зарубіжних банківських рахунків	5	5	5	5
Допомога в проходженні процедур due diligence і комплаєнс-контроль при відкритті рахунків	5	0	0	5
Ведення бухгалтерського обліку і аудит компаній	5	3	0	5
Захист активів	5	5	0	0
Послуги міжнародного і корпоративного планування	5	3	0	5
Надання допомоги при отриманні ВНП, ПМП і громадянства	5	5	5	0
Консалтинг по криптовалютам	5	0	0	0
Допомога в отриманні LEI-кода	5	0	5	5
Всього	65	41	28	40

Як економічний інструмент ринкової економіки, ціна суттєво впливає на ефективність підприємницької діяльності підприємств, створюючи умови для забезпечення їх фінансової сталості та економічної незалежності. Саме ціна акумулює в собі рівень успіху підприємства, що знаходить своє вираження в обсягах продажів та розмірі прибутку від реалізації продукції [75].

При порівнянні цінової політики компаній візьмемо лише декілька юрисдикцій та ціни на реєстрацію в них оффшорів, оскільки товарний асортимент усіх компаній досить широкий. Також слід зауважити, що ціна виражена не в гривнях, а в іноземній валюті, тому значне коливання цін не

спостерігається. Отже, порівняємо цінову політику нашої компанії та основних конкурентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняння цінової політики компанії Intelligent Solution Group LTD
та основних конкурентів**

Параметр (Юрисдикція)	ISG		Brama Group S.A.		Campio Group		Група компаній GSL	
	євро	бал	дол. США	бал	дол. США	бал	дол. США	бал
БВО	2050	3	не вказано	0	2200	4	1990	5
Панама	1400	4	2100	3	1600	5	2700	2
Ангілья	1550	5	-	0	-	0	2250	4
Сейшельські острови	1300	3	1800	2	1200	5	1390	4
Домінікана	1350	5	Не вказано	0	2350	3	2100	4
Беліз	1300	4	-	0	1500	5	1790	3
Англія LLP	1700	4	-	0	1500	5	2200	3
Шотландія LP	1700	4	-	0	1500	5	2200	3
Кіпр	2800	3	Не вказано	0	2350	5	2550	4
Гонконг	3600	3	Не вказано	0	3400	4	2500	5
Сінгапур	8500	4	Не вказано	0	-	0	3850	5
Всього		42		5		41		42

Отже, згідно проведеного аналізу, майже однаковий рівень цін мають компанії Intelligent Solution Group LTD, Campio Group та група компаній GSL. Компанія Brama Group S.A. не вказує усі ціни на сайті, бо вони залежать від побажань клієнта, технічного завдання, структури компанії; деяких юрисдикцій фірма взагалі не має у своєму товарному асортименті. Найголовнішим завданням, що стоїть перед компанією Intelligent Solution Group LTD є безперервний моніторинг усіх чинників та ризиків, що впливають на ціну. Аналізуючи стан ринку, купівельну спроможність споживачів, зміни у ціновій політиці конкурентів, можливі майбутні ризики при розробці цінової політики – підприємство досягне успіху. Вдала стратегія щодо цін – це збільшення обсягу загального прибутку, високий попит на продукцію і послуги та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо збутову політику компанії. Для зручності роботи з клієнтами з європейських країн фірма Intelligent Solution Group LTD має

операційні офіси в Латвії і в Україні. Також в Росії і Китаї (Гонконг) працюють представники.

Щодо збутової політики компанії, то їй характерні непрямі канали збуту, пов'язані з переміщенням послуг від виробника до незалежного учасника руху товарів, а потім до споживача. Адже наша компанія виступає посередником між замовником та виробником послуг.

Замовниками послуг компанії виступають як юридичні, так і фізичні особи. Отже, проаналізуємо збутову політику нашої компанії та основних конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння ринків збуту та локації офісів Intelligent Solution Group LTD та компаній-конкурентів

№	Компанія	Ринок/ Локація офісів
1.	Brama Group S.A.	Ринки збуту: Росія, Україна, СНД Локація офісів: Україна (Київ)
2.	Campio Group	Ринки збуту: Росія, Україна, СНД Локація офісів: Україна (Київ, Львів)
3.	Група компаній GSL	Ринки збуту: Росія, Європа, Америка, Азія Локація офісів: Росія (Москва), Великобританія (Лондон), Кіпр (Нікосія), БВО (Тортола), Гонконг
4.	Intelligent Solution Group LTD	Ринки збуту: Росія, Україна, Китай, Латвія, СНГ, Прибалтика Локація офісів: Росія (Москва), Україна (Київ), Китай (Гонконг), Латвія (Рига).

Отже, проаналізувавши дану інформацію, можна зробити висновки, що компанії конкурентів намагаються орієнтувати свою діяльність на конкретний ринок збуту, деякі з них розміщують філії своїх офісів у різних куточках світу для зручності своїх клієнтів. Основним конкурентом нашої компанії є група компаній GSL, яка має найбільший ринок збуту та кількість офісів.

Проаналізуємо комунікаційну політику компаній. Комунікаційна політика в Intelligent Solution Group LTD орієнтована на кінцевого споживача і переслідує цілком певну мету: повідомити йому про асортимент послуг і тим самим привернути його увагу до компанії, щоб клієнт зробив покупку.

Intelligent Solution Group LTD намагається активно вести комунікаційну політику. Компанія тісно співпрацює з друкованими виданнями і онлайн-

журналами. Про компанію пишуть такі ЗМІ, як: журнал «Forbes», журнал «MAGISTRALE», журнал «Бізнес» та інші. Отже, проаналізуємо рекламну діяльність нашої компанії та основних конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Порівняння рекламної діяльності Intelligent Solution Group LTD
та компаній-конкурентів**

Вид реклами	ISG	Brama Group S.A.	Campio Group	Група компаній GSL
Рекламні щити	3	0	0	0
Реклама на транспорті	0	0	0	0
Реклама в пресі	5	5	5	5
Реклама в Інтернеті	5	5	5	5
Реклама на радіо	0	0	0	5
Реклама на телебаченні	0	2	0	5
Сума	13	12	10	20

Отже, найбільш розвинену рекламу має група компаній GSL. Компанія Intelligent Solution Group LTD на другому місці. Для успішного розвитку та функціонування рекламної діяльності, інформація про послуги повинна бути донесена до потенційного споживача таким чином, щоб виконати головну функцію реклами – економічну: зацікавити споживача та змусити його купити продукт або скористатися послугою. Необхідно використовувати та поєднувати декілька засобів розповсюдження рекламної інформації. Тому слід активніше використовувати рекламу на білбордах, на радіо та на телебаченні [68].

Проаналізуємо PR-діяльність нашої компанії та основних конкурентів (табл. 2.6).

Отже, найбільш розвинену PR-діяльність має компанія Intelligent Solution Group LTD. Решта компаній майже на однаковому рівні.

Розглянемо політику стимулювання збуту. Періодично компанія Intelligent Solution Group LTD радує своїх клієнтів акціями та спеціальними пропозиціями. Проаналізуємо політику стимулювання збуту нашої компанії та основних конкурентів (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

**Порівняння PR-діяльності Intelligent Solution Group LTD
та компаній-конкурентів**

Вид PR	ISG	Brama Group S.A.	Campio Group	Група компаній GSL
Прес-конференції та прес-релізи	5	4	5	5
Спонсорство	5	0	0	0
Благодійна діяльність	0	0	0	0
Статті у пресі	5	5	5	5
Внутрішній (корпоративний) піар	4	4	4	4
Сума	19	13	14	14

Отже, найбільш розвинену політику стимулювання збуту має компанія Brama Group S.A. Компанія Intelligent Solution Group LTD на другому місці та зовсім недалеко група компанії GSL.

Таблиця 2.7

**Порівняння стимулювання збуту Intelligent Solution Group LTD
та компаній-конкурентів**

Вид стимулювання збуту	ISG	Brama Group S.A.	Campio Group	Група компаній GSL
Акції	4	5	4	3
Знижки	4	5	3	3
Дисконтна програма	3	3	0	0
Розіграші	0	0	0	4
Сума	11	13	7	10

Збутова політика відіграє виняткову роль в діяльності підприємства, а стимулювання збуту є однією з найважливіших функцій стратегічного управління. Використання різноманітних засобів стимулювання та проведення різного роду заходів є саме тими інструментами, які забезпечують ефективну збутову політику. Саме вона регулює маркетингову стратегію таким чином, щоб забезпечити максимум задоволення споживачів. Головним пріоритетним напрямком маркетингової діяльності фірм має бути впровадження інноваційних методів та пошук альтернативних варіантів при формуванні збутової політики. Тому компанії Intelligent Solution Group LTD слід частіше заохочувати своїх клієнтів знижками та акціями.

Розглянемо політику використання прямого маркетингу (табл. 2.8). Потрібно зазначити, що фахівці компанії Intelligent Solution Group LTD регулярно відвідують найбільш масові та відомі бізнес-форуми, семінари, конференції, де можна поговорити на актуальні теми бізнесу, отримати відповіді на численні запитання і застосувати отримані знання на практиці. Останні з відвіданих заходів – це E-com Summer. Літні тренди інтернет-торгівлі, 15 червня 2018 року, м. Москва; STARTUP EUROPE BLOCKCHAIN FORUM, 14-17 червня 2018 року, м. Вільнюс; INTERNATIONAL WEALTH FORUM – TBILISI 2018, 6 червня 2018 року, Тбілісі та багато інших.

Таблиця 2.8

**Порівняння прямого маркетингу Intelligent Solution Group LTD
та компаній-конкурентів**

Вид прямого маркетингу	ISG	Brama Group S.A.	Campio Group	Група компаній GSL
Поштова розсилка	5	5	5	5
Розсилка каталогів	3	3	3	5
SMS-розсилка	0	0	0	0
Презентації послуг	5	4	4	5
Мережевий маркетинг	0	0	0	0
Сума	13	12	12	15

Отже, найбільш розвинену політику прямого маркетингу здійснює компанія група компаній GSL.

Щодо застосування підприємством Intelligent Solution Group LTD та його конкурентами синтетичного засобу комунікації – продакт плейсменту, то жодне з підприємств не використовує даний засіб комунікації.

Отже, досліджувані підприємства використовують рекламу, прямий маркетинг, стимулювання збуту та PR. Найбільш розвинену рекламну діяльність та прямий маркетинг має група компаній GSL. Компанія Intelligent Solution Group LTD на другому місці. Наша компанія веде найбільш активну PR-діяльність. Решта компаній майже на однаковому рівні. Найбільш розвинену політику стимулювання збуту має компанія Brama Group S.A. Компанія Intelligent Solution Group LTD на другому місці.

У процесі розробки маркетингових планів фірма Intelligent Solution Group LTD дотримується встановленої послідовності. Перш за все, вище керівництво компанії розробляє загальну концепцію розвитку фірми, яка надалі знаходить віддзеркалення в загальному плані.

Маркетинговий відділ розробляє план маркетингу, який входить в загальний план компанії. План маркетингової діяльності компанії включає в себе:

- дослідження й розроблення нових продуктів;
- план збуту – підвищення ефективності збуту;
- план рекламної роботи й стимулювання продажу;
- план функціонування каналів розподілу;
- план цін, включаючи можливі зміни цін у майбутньому;
- план маркетингових досліджень;
- план організації маркетингу (удосконалення роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

План маркетингу містить в собі такі розділи: анотація для керівництва, поточна маркетингова ситуація, небезпеки і можливості, цілі маркетингу, стратегії маркетингу, програма дій, бюджет маркетингу і контроль.

Анотація для керівництва – початковий розділ плану маркетингу, в якому представлена коротка анотація головних цілей і рекомендацій, включених до плану.

Поточна маркетингова ситуація – розділ плану маркетингу, який описує цільовий ринок і положення організації на ньому. Включає такі підрозділи: опис ринку, огляд продуктів, конкуренція, розподіл.

Небезпеки і можливості – розділ плану маркетингу, в якому зазначаються головні небезпеки й можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюється потенційна шкода кожної небезпеки. Кожна можливість, тобто привабливий напрям маркетингових зусиль, на якому організація може отримати переваги над конкурентами, повинна бути оцінена стосовно перспективності й спроможності успішно її використовувати.

Маркетингові цілі характеризують цільову спрямованість плану і спочатку формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках. Вони виникають у результаті опрацювання початкових маркетингових цілей щодо окремих елементів комплексу маркетингу.

Маркетингові стратегії – головні напрями маркетингової діяльності. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використовуваний комплекс маркетингу й витрати на маркетинг.

Програма дій – детальна програма, в якій показано, що потрібно зробити, хто й коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме, які рішення і дії повинні бути скоординовані з метою виконання плану маркетингу.

Бюджет маркетингу – розділ плану маркетингу, що відображає проєктовані величини продажів, витрат і прибутків. Величина прибутку обґрунтовується з огляду на прогностні значення обсягу продажу і цін. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, руху товару й маркетингу, останні в кожному бюджеті розписуються детально.

Розділ «Контроль» характеризує процедури і методи контролю, які необхідно здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану. Вимірювання успішності виконання плану здійснюється для річного інтервалу часу, для кожного півроку, для кожного місяця.

Усі зазначені вище розділи характеризують як стратегічні, так і тактичні плани, головна ж відмінність між ними полягає в ступені докладності опрацювання окремих розділів плану маркетингу.

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки компанії у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як із зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому. Для початку проаналізуємо зовнішні фактори (можливості та загрози, табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз можливостей та загроз компанії Intelligent Solution Group LTD

Фактори	Важливість, питома вага, B_i	Можливості		Загрози	
		Ймовірність, I_i	$B_i \cdot I_i$	Ймовірність, I_i	$B_i \cdot I_i$
1.Оподаткування бізнесу	9	0,6	5,4	0,4	3,6
2.Купівельна спроможність	9	0,3	2,7	0,7	6,3
3.Новітні технології	6	0,6	3,6	0,4	2,4
4.Конкуренція	8	0,5	4,0	0,5	4,0
5.Європейська інтеграція України	6	0,7	4,2	0,3	1,8
6.Зв'язки з країнами СНД	6	0,6	3,6	0,4	2,4
7.Еміграція висококваліфікованих фахівців	5	0,4	2,0	0,6	3,0
8.Розширення консалтингового ринку	10	0,5	5,0	0,5	5,0
Всього	59		30,5		28,5

Можна зробити висновок, що компанія має дещо більше можливостей. Тепер проаналізуємо внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони фірми, табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз сильних та слабких сторін компанії Intelligent Solution Group LTD

Фактори КФУ	Ва- га	Brama Group		Campio Group		Група компаній GSL		ISG			
		B_i	I_i	$B_i \cdot I_i$	i	I_i	$B_i \cdot I_i$	Конкурент на сила		Абсолютна конкурентна сила	
								I_i	$B_i \cdot I_i$	I_i	$B_i \cdot I_i$
1.Якість послуг	0,2	7	1,4	6	1,2	7	1,4	8	1,6	1	0,2
2.Широта асортименту послуг	0,15	7	1,05	5	0,75	6	0,9	8	1,2	1	0,15
3.Прийнятність цін	0,2	5	1	8	1,6	9	1,8	9	1,8	0	0
4.Привабливість акцій	0,1	9	0,9	6	0,6	5	0,5	6	0,6	-3	-0,3
5.Імідж ТМ	0,15	7	1,05	9	1,35	9	1,35	7	1,05	-2	-0,3
6.Відомість реклами	0,05	6	0,3	8	0,4	8	0,4	6	0,3	-2	-0,01
7.Широта мережі збуту	0,15	6	0,9	6	0,9	9	1,35	8	1,2	-1	-0,15
Всього	1,0		6,6		6,8		7,7		7,75		-0,41

Отже, проаналізувавши конкурентну силу компанії Intelligent Solution Group LTD та її конкурентів, можемо зробити висновок, що позиція компанії найкраща, але зовсім близько знаходиться група компаній GSL, отже, її можна вважати основним конкурентом.

Складаємо матрицю SWOT (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Оподаткування бізнесу (5,4) Європейська інтеграція України (4,2) Зв'язки з країнами СНД (3,6) Новітні технології (3,6)	Купівельна спроможність (-6,3) Еміграція висококваліфікованих фахівців (-3,0)
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Якість послуг (0,2) Широта асортименту послуг (0,15)	Привабливість акцій (-0,3) Імідж ТМ (-0,3) Відомість реклами (-0,01) Широта мережі збуту (-0,15)

Отже, здійснивши SWOT-аналіз, можна зробити висновок, що у фірми більше можливостей, ніж загроз, проте більше слабких сторін, аніж сильних. За таких умов слід використовувати стратегію «Міні-Максі» («слабкості – можливості»). Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності послуг компанії.

На мою думку, для підвищення конкурентоспроможності консалтингової компанії необхідними є такі заходи:

- підвищення рівня професіоналізму. Слід постійно накопичувати досвід й обмінюватися ним на відповідних семінарах і конференціях (зарубіжні курси, семінари, стажування);

- впровадження передових технологій. Використання сучасних інформаційно-комунікативних та інтелектуальних технологій, передових управлінських підходів та методів; володіння багатими базами знань; організація мережевої роботи консультантів;
- захоплення нових ринків збуту. Відкриття філіалів на Кіпрі, у Великобританії;
- збільшення витрат на рекламу. Підвищення впізнаваності компанії, послуг;
- скорочення залучення іноземних спеціалістів, що дасть змогу зменшити вартість консультаційної частини багатьох проектів та зробить цю послугу більш доступною;
- адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки.

Основними причинами низького попиту на консалтингові послуги є:

- низька поінформованість про сутність консалтингу;
- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами та неготовність спільно з консультантом вирішувати проблеми;
- нерозуміння важливості консалтингу у досягненні успіху у бізнесі;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів та небажання платити за «невідчутні» послуги;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості;
- впевненість менеджерів, що всі проблеми можна вирішити своїми силами.

Тобто, для того щоб збільшився попит на консалтингові послуги, потрібно, щоб консалтинговий ринок став більш прозорим. Важливим

завданням є внесення до державного класифікатора такого виду економічної діяльності, як консалтинг. Це має сприяти отриманню достовірної інформації відносно кількісних параметрів та тенденцій розвитку консалтингового бізнесу в Україні [44].

2.3. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії компанії

У сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якого підприємства є: забезпечення безупинного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами в перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливо за рахунок вірно обраного стратегічного напрямку, грамотно розроблених стратегій, створення стратегічних планів, тобто використання стратегічного маркетингового планування.

В основі реалізації стратегічного маркетингового планування лежить розробка та оцінка ефективності маркетингової стратегії. Ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими завданнями, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

Необхідними умовами досягнення самоокупності і самофінансування підприємства в умовах ринку є орієнтація виробництва на споживачів і конкурентів, на гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури, що змінюється [53, с. 543].

Кожному підприємству, перед тим як планувати обсяг виробництва, формувати виробничі потужності, необхідно знати, яку продукцію, в якому обсязі, де, коли і за якими цінами воно буде продавати. Для цього потрібно вивчити попит на продукцію, ринки її збуту, їхню місткість, реальних і потенційних конкурентів, потенційних покупців, можливість організувати

виробництво за конкурентною ціною, наявність кадрів потрібної кваліфікації і т. ін. Від цього залежать кінцеві фінансові результати діяльності, відтворення капіталу, його структура і, як наслідок, фінансова стабільність підприємства. Іншими словами, діяльність будь-якого підприємства починається з маркетингового аналізу, основними завданнями якого є:

- вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків її збуту й обґрунтування плану виробництва і реалізації продукції відповідного обсягу та асортименту;
- аналіз факторів, що формують еластичність попиту на продукцію, й оцінювання ступеня ризику незатребуваності продукції;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції і вишукування резервів для підвищення її рівня;
- розробка стратегії, тактики, методів та засобів формування попиту і стимулювання збуту продукції;
- оцінювання стабільності та ефективності виробництва і збуту продукції.

За допомогою маркетингу проводять постійний пошук нових ринків, нових споживачів, нових видів продукції, нових сфер застосування традиційної продукції, здатних забезпечити підприємству найбільший рівень прибутку. Маркетинг виступає як інструмент регулювання виробництва і збуту, орієнтуючи виробничу діяльність підприємства, його структурну політику на ринковий попит [53, с. 545].

Оцінювання ефективності діяльності консалтингової компанії залежить від визнання клієнтами результатів консалтингової співпраці, які втілюються в величину гонорарів, що сплачують клієнти консалтинговій компанії. Проте обчислювання вартості досягнення цих результатів за умов існуючої облікової системи у консалтинговій діяльності та принципах калькулювання консалтингових послуг не дають можливості обчислити реальну собівартість створення консалтингових продуктів і надання консалтингових послуг, визначити реальні фінансові результати консультування. Така ситуація практично позбавляє керівництво консалтингових компаній можливості

використовувати механізм управління витратами, приймати раціональні управлінські рішення стосовно доцільності співпраці з клієнтами, позиціонування на певних продуктових сегментах консалтингового ринку [59, с. 127].

Витрати консалтингової компанії відображають склад і кількість ресурсів, що були використані при виробництві консалтингових продуктів і наданні консалтингових послуг. Основним ресурсом консалтингового бізнесу є праця консультантів.

Проведемо аналіз фінансових (внутрішніх) показників ефективності діючої маркетингової стратегії компанії, спираючись на дані бухгалтерської звітності, а саме звіту про фінансові результати за 2015-2017 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Звіт про фінансові результати компанії Intelligent Solution Group LTD
за 2015-2017 рр.**

№	Стаття	2015	2016		2017	
		грн.	грн.	% до 2015	грн.	% до 2016
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	1 830 000	1 905 000	104,1	2 100 000	110,2
2.	Собівартість реалізованих послуг	1 152 360	1 200 808	104,2	1 430 728	119,1
3.	Прибуток	677 640	704 192	103,9	669 272	95,0

Отже, за даними таблиці можна зробити висновок, що прибуток фірми за останні 3 роки коливається більш менш на одному рівні, найбільший прибуток отримано в 2016 році 704 192 грн., а найменший в 2017 році – 669 272 грн. В даній сфері діяльності не просліджується зростання прибутку кожного року, для нього більш характерні коливання, оскільки попит на консалтингові послуги постійно коливається. При нестабільному завантаженні консалтингові компанії активно застосовують системи оплати праці, де лівова частка залежить від фінансового результату проектів, у яких задіяні консультанти. Це дає можливість значною мірою знизити постійні витрати компанії.

Щодо собівартості продукції, то найменшою вона була у 2015 році – 1 152 640 грн., а найбільшою у 2017 році – 1 430 728 грн.

За змістом і структурою витрат консалтингові компанії можна віднести до сервісних, характерною особливістю яких є складність обчислення собівартості окремих послуг, внаслідок домінування частки непрямих витрат, які практично не залежать від ділової активності консалтингової компанії. Традиційно склад витрат консалтингової компанії формують оплата праці, відрахування на соціальні заходи, вартість витрачених матеріалів, амортизація обладнання й устаткування, витрати на службові відрядження, оплата робіт співвиконавців, інші прямі та непрямі витрати.

Проаналізуємо динаміку та структуру витрат компанії Intelligent Solution Group LTD (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Елементи операційних витрат компанії Intelligent Solution Group LTD
за 2015-2017 рр.**

№	Назва статті	2015		2016		2017	
		грн.	%	грн.	%	грн.	%
1.	Витрати на заробітну плату	633 798	55,0	660 444,4	55,0	786 900,4	55,0
2.	Залучення сторонніх експертів та придбання інформації	57 618	5,0	60 040,4	5,0	71 536,4	5,0
3.	Оренда приміщення, комунальні витрати	138 283,2	12,0	144 096,96	12,0	171 687,36	12,0
4.	Резерв на оплату понаднормового робочого часу	92 188,8	8,0	96 064,64	8,0	114 458,24	8,0
5.	Маркетингові витрати	126 759,6	11,0	132 088,88	11,0	157 380,08	11,0
6.	Соціальне страхування	103 712,4	9,0	108 072,72	9,0	128 765,52	9,0
	Разом	1 152 360	100,0	1 200 808	100,0	1 430 728	100,0

Аналіз структури витрат консалтингових компаній свідчить, що левову частку у їх структурі займають витрати на оплату праці (з нарахуваннями) персоналу консалтингових компаній, які можуть складати від 40% до 80% сукупних витрат консалтингової компанії. Структура витрат компанії Intelligent Solution Group LTD у часі залишається практично незмінною (табл. 2.13, рис. 2.4).

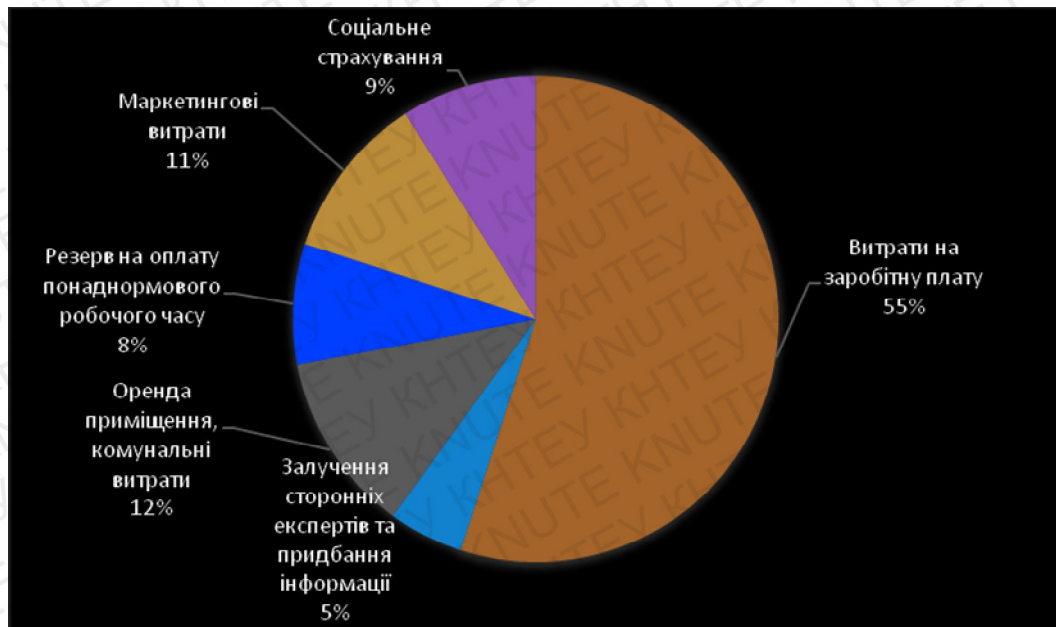


Рис. 2.4. Структура витрат компанії Intelligent Solution Group LTD, %

Згідно наведених на рис. 2.4 даних можна зробити висновок, що найбільші витрати фірми йдуть на оплату праці – 55%, на оренду приміщення – 12%, маркетингові витрати – 11%, соціальне страхування – 9%, резерв на оплату праці понаднормового робочого часу – 8%, і найменші витрати – всього 5% – йдуть на залучення сторонніх експертів та придбання інформації.

Для вивчення динаміки майнових ресурсів проаналізовано динаміку обсягу та складу активів (Додаток Є). Для здійснення господарської діяльності фірмі необхідно формувати певні майнові цінності, вартісну оцінку яких формують активи. Проаналізуємо динаміку активів компанії. Загальний обсяг активів за 2016-2018 роки збільшився з 1 015 000 грн. до 1 310 000 грн. Це було обумовлене змінами як оборотних, так і необоротних активів.

Загальна сума необоротних активів зменшувалася більш-менш рівномірно: у 2016 році – на -90,9%, у 2017 році – на -80%. Як наслідок, на 01.01.18 обсяг необоротних активів склав 40 000 грн.

Загальна сума оборотних активів збільшувалась нерівномірно: у 2016 році – на -59,4%, у 2017 році – 222,8%. Як наслідок на 01.01.17 обсяг оборотних активів склав 1 270 000 грн. Збільшення оборотних активів пов'язане зі збільшенням усіх їх складових.

Для отримання детальної інформації та аналізу задоволеності споживачів було проведено опитування лише для наших клієнтів, ті, хто уже хоча б один раз користувався нашими послугами. (Додаток Ж).

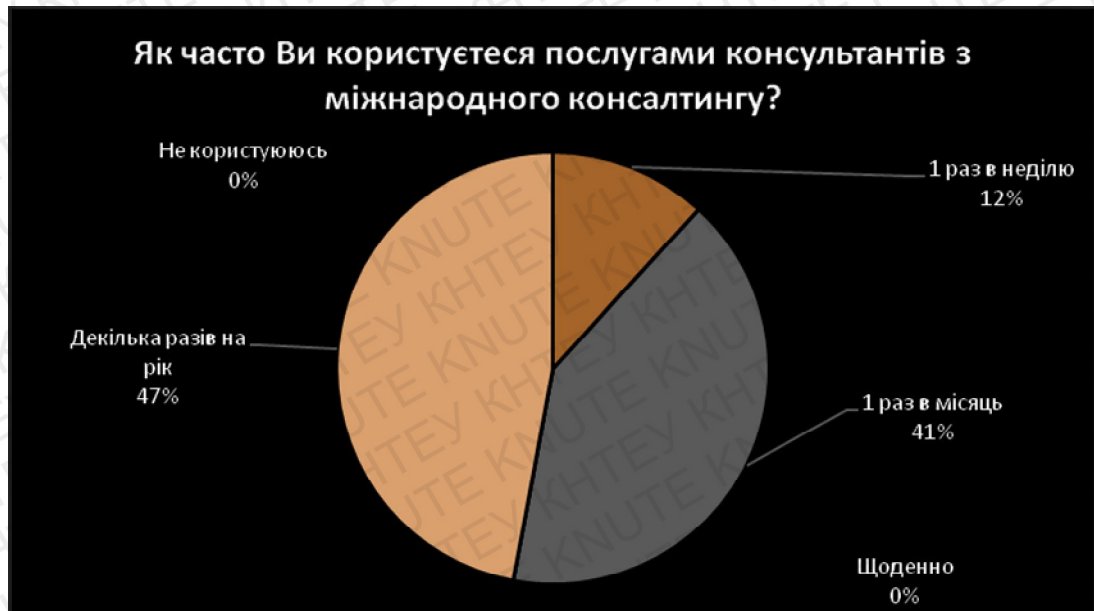


Рис. 2.5. Розподіл відповідей на запитання «Як часто Ви користуєтеся послугами консультантів з міжнародного консалтингу?», %

Отже, більшість клієнтів користуються послугами консультантів з міжнародного консалтингу декілька разів на рік (47%) та один раз на місяць (41%). Ніхто не користується послугами консультантів щоденно.

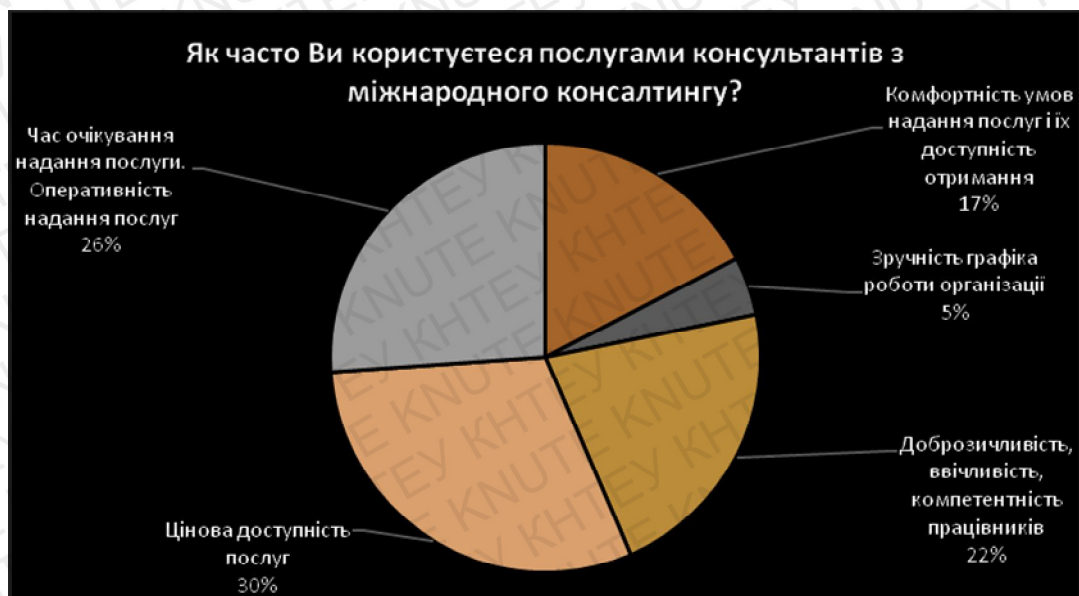


Рис. 2.6. Розподіл відповідей на запитання «Чому ви обрали нас, а не конкурентів?», %

Отже, більшість клієнтів обрали нас через цінову доступність послуг (37%), також важливим є час очікування надання послуги та оперативність (32%). Найменш важливий фактор для споживачів – зручність графіка роботи організації (5%).



Рис. 2.7. Розподіл відповідей на запитання «Оцініть, наскільки Вас задовольняють послуги нашої компанії», %

Отже, в середньому послуги нашої компанії задовольняють клієнтів на 7-9 балів.

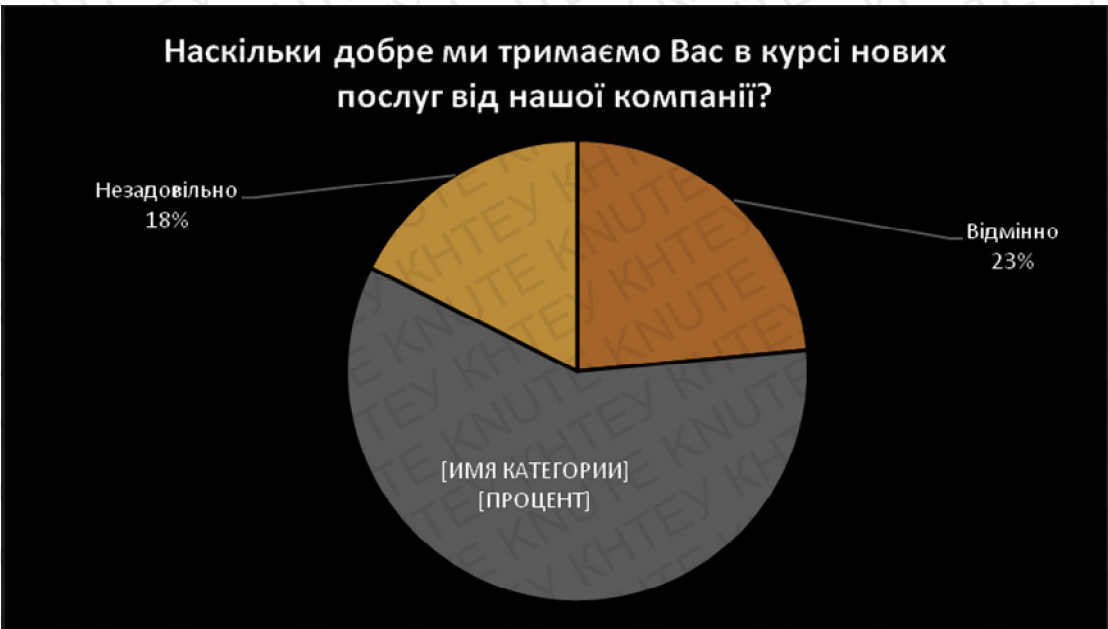


Рис. 2.8. Розподіл відповідей на запитання «Наскільки добре ми тримаємо Вас в курсі нових послуг від нашої компанії?», %

Отже, більшість клієнтів (59%) вважають, що ми задовільно тримаємо їх в курсі нових послуг від нашої компанії. Лише 18% не задоволені. Слід покращити рекламну діяльність компанії та активніше тримати в курсі наших клієнтів про нові послуги.



Рис. 2.9. Розподіл відповідей на запитання «Оцініть, наскільки ми дотримуємо обумовлені терміни виконання Вашого звернення», %

Отже, в середньому компанія дотримується обумовлених термінів виконання звернень клієнтів на 9-10 балів.



Рис. 2.10. Розподіл відповідей на запитання «Як ви оцінюєте співвідношення ціна / якість в нашій компанії?», %

Отже, більшість клієнтів оцінюють співвідношення ціна/якість в нашій компанії на відмінно (47%) та лише 6% – незадовільно.



Рис. 2.11. Розподіл відповідей на запитання «Як змінилася якість нашої роботи за останні три роки?», %

Отже, більшість клієнтів (65%) вважають, що за останні три роки якість роботи компанії покращилась, 35% вважають, що якість роботи залишилася незмінною. Ніхто не вважає, що якість роботи погіршилась.

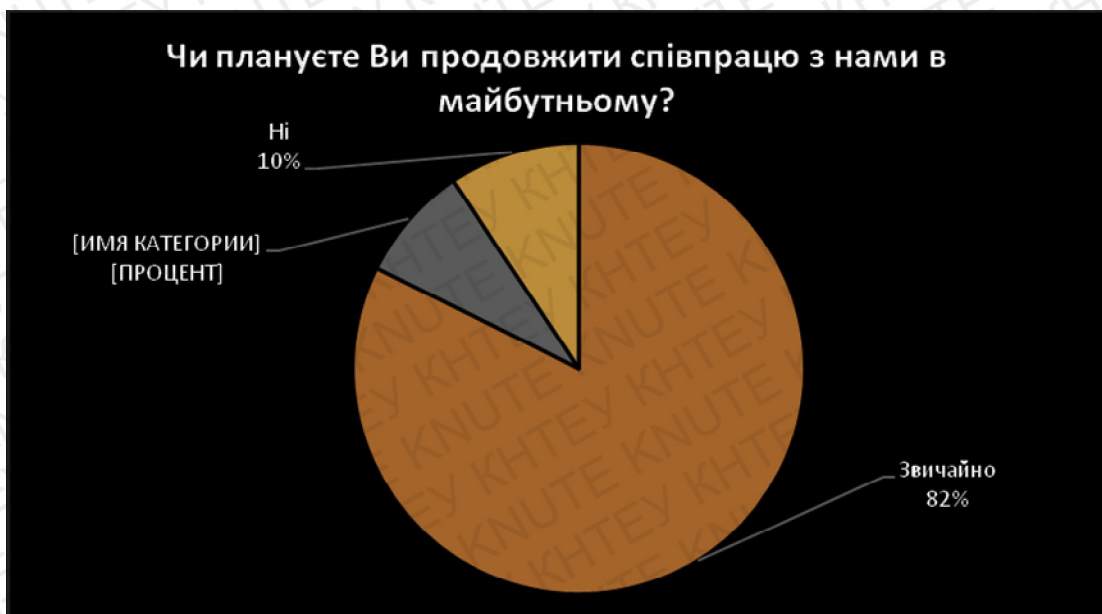


Рис. 2.12. Розподіл відповідей на запитання «Чи плануєте Ви продовжити співпрацю з нами в майбутньому?», %

Отже, більшість клієнтів (82%) бажають продовжувати співпрацю з нами, можливо бажають 8% та не будуть продовжувати співпрацю з нами 10%.

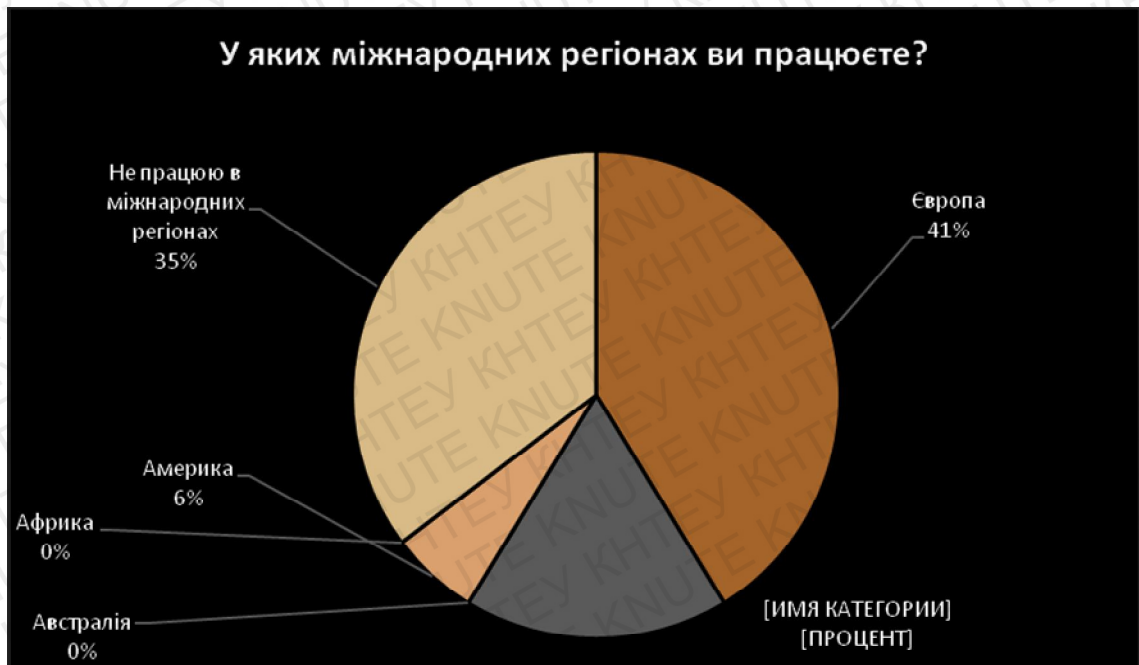


Рис. 2.13. Розподіл відповідей на запитання «У яких міжнародних регіонах ви працюєте?», %

Отже, більшість наших клієнтів працює у Європі (41%), не працюють у міжнародних регіонах 35%.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що за останні три роки позиція нашої фірми повільно, але покращується.

Intelligent Solution Group LTD здійснює потужну товарну політику порівняно з конкурентами. Компанія пропонує такі послуги, яких немає у деяких з конкурентів, і це є великою перевагою для компанії. За останні три роки у нашому асортименті з'явилося близько десятка нових послуг: корпоративний інжиніринг, консалтинг по криптовалютам, відкриття рахунку в Interactive Brokers, документація оффшорних компаній, Lei-код та інші. Основними конкурентами, що також слідкують за появою нових послуг та розширюють свій асортимент, є Brama Group A.S. та група компанії GSL.

Стосовно ринків збуту, то за останні три роки компанія Intelligent Solution Group LTD відкрила своє представництво в Росії, але група компаній GSL має більше ринків збуту порівняно з нами.

Стосовно комунікаційної політики, компанія Intelligent Solution Group LTD намагається покращувати свою діяльність в даному напрямку. Збільшено бюджет на рекламу, відділ маркетингу поповнився новими спеціалістами. Йде вдосконалення розсилок, соціальних мереж та просування ютуб-каналу. У планах зміна корпоративного іміджу та позиціонування компанії.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективної діяльності будь-яке підприємство повинне обґрунтувати маркетингову стратегію, що визначатиме стратегічні орієнтири у всіх функціональних сферах бізнесу.

За визначенням Н. В. Куденко, маркетингова стратегія – це напрям дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій [54]. Під ринковою позицією розуміються ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів, тому зазначається, що будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту на товари підприємства та ін.), або по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії наступу і оборони, маркетингові конкурентні стратегії, та ін.), або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації та ін.).

Для обґрунтування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства проведемо декілька стратегічних аналізів.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії компанії «Intelligent Solution Group LTD». У табл. 3.1 відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують, відповідно, фінансову силу підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність галузі.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для компанії

Intelligent Solution Group LTD

Критерії	Оцінка балів, O_i	Вага, a_i	Зважена оцінка балів $O_i \cdot a_i$
Фінансова сила підприємства – ФС			7,3
Виробничі витрати	7	0,4	2,8
Стабільність отримання прибутку	7	0,3	2,1
Ліквідність	8	0,3	2,4
Конкурентоспроможність підприємства – КП			4,2
Частка підприємства на ринку	4	0,4	1,6
Привабливість цінової політики	5	0,4	2,0
Потенціал комунікацій	3	0,2	0,6
Привабливість галузі – ПС			6,1
Конкурентна ситуація у галузі	6	0,4	2,4
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	1,5
Суспільна привабливість галузі	4	0,3	1,2
Стабільність галузі – СГ			4,0
Тривалість ЖЦ галузі	5	0,4	2,0
Ступінь інноваційності галузі	3	0,4	1,2
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 6,1 - 4,2 = 1,9;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} = 7,3 - 4,0 = 3,3.$$

Вектор рекомендованої стратегії за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (1,9; 3,3) (рис.3.1).

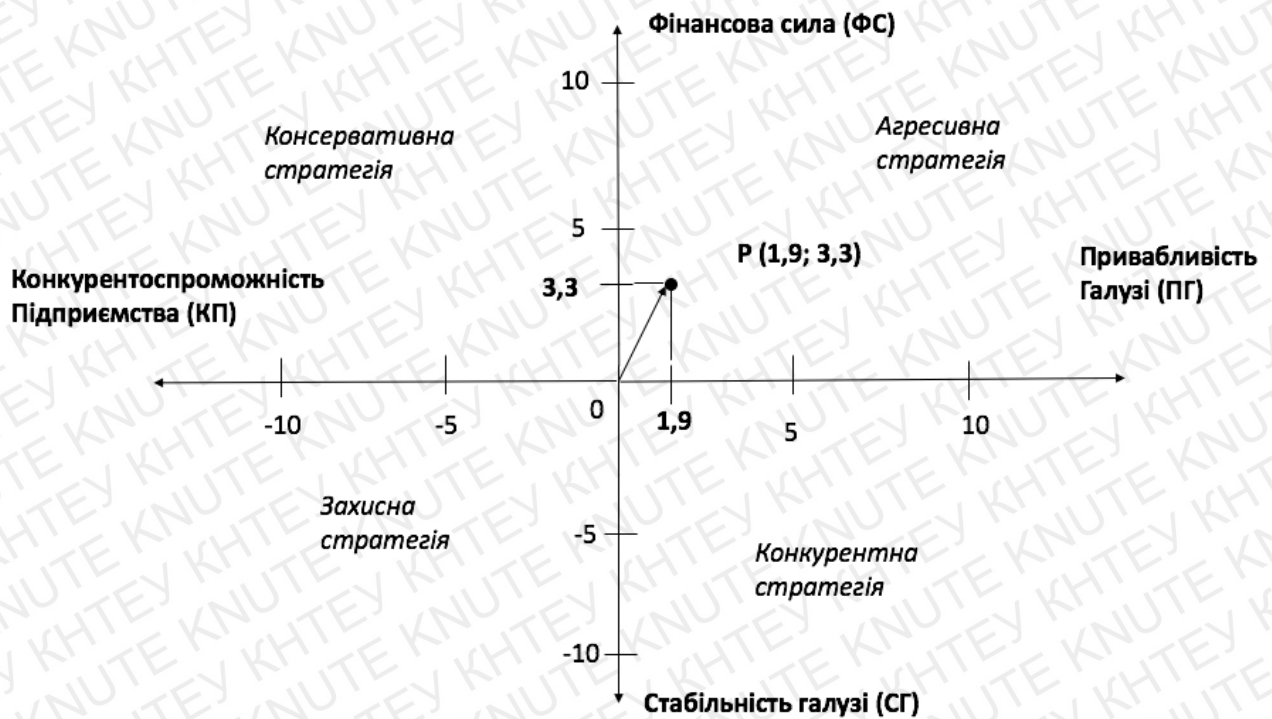


Рис. 3.1. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для Intelligent Solution Group LTD

За результатами аналізу видно, що рекомендованою стратегією для компанії Intelligent Solution Group LTD є агресивна стратегія. Ця позиція характерна для привабливої галузі з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні. Основні механізми:

- розширення послуг і продажів;
- цінова війна з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

Здійснимо аналіз СОП для стратегічної оцінки підприємства. Виділяємо чотири розділи аналізу та 16 показників (табл. 3.2).

Результати стратегічної оцінки фірми Intelligent Solution Group LTD

Показники	Оцінка балів (1...5)		
	Звітний рік	Минулий рік	Відхилення (+,-)
Структура підприємства	4,0	3,0	+1,0
Корпоративна культура	4,0	4,0	0
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємства)	3,5	3,5	0
Стиль керівництва (середній і низовий рівень управління підприємством)	3,0	3,5	-0,5
Загальна оцінка підприємства	3,625	3,5	+0,125
Фінансові ресурси	3,5	3,0	+0,5
Комунікації	2,0	3,0	-1,0
Технології	3,0	3,5	-0,5
Персонал	4,0	3,5	+0,5
Ресурси	3,125	3,25	-0,125
Знання фінансів	3,0	3,0	0
Знання клієнтів	3,5	2,0	+1,5
Знання конкурентів	4,0	3,5	+0,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	4,5	4,0	+0,5
Знання	3,75	3,125	+0,625
Фінансова стратегія	3,5	3,0	+0,5
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	+1,0
Комерційна стратегія	3,5	2,5	+1,0
Впровадження планів	3,5	2,0	+1,5
Використання ресурсів і знання для досягнення стратегічних цілей	3,375	2,375	+1,5
Стратегічна оцінка підприємства	3,47	3,06	+0,44

Отже, як ми бачимо середня оцінка балів у звітному році зросла з 3,06 до 3,47 балів. Звичайно, приріст показника ефективності не дуже значний, але є інший позитивний фактор – середні оцінки за розділами дещо вирівнялися, що свідчить про збалансованість управління підприємством. Поліпшилась загальна оцінка підприємства. Фірма почала краще використовувати свої знання та ресурси для досягнення поставлених цілей. Разом з тим за розділом Ресурси спостерігається погіршення ситуації. Тому саме на цей напрям слід звернути увагу при перегляді стратегічних цілей на наступний рік.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, розглянемо одну з найпопулярніших матриць – «Важливість / Результативність». Ця модель допоможе згрупувати та ранжувати фактори конкурентоздатності, такі як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. Для початку

здійснимо відбір та ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фактори конкурентоздатності фірми Intelligent Solution Group LTD

Фактори	Середній ранг важливості	Середній ранг результативності
1.Ціна консалтингових послуг	2	5
2.Надійність послуг	2	2
3.Компетентність персоналу	1	4
4.Конфіденційність послуг	1	2
5.Реклама, дистрибуція	6	7
6.Зворотний зв'язок з клієнтами	5	3
7.Різноманітність послуг	6	7
8.Відповідність міжнародним стандартам	5	2

На підставі визначених значень важливості та результативності побудуємо матрицю «Важливість / Результативність».

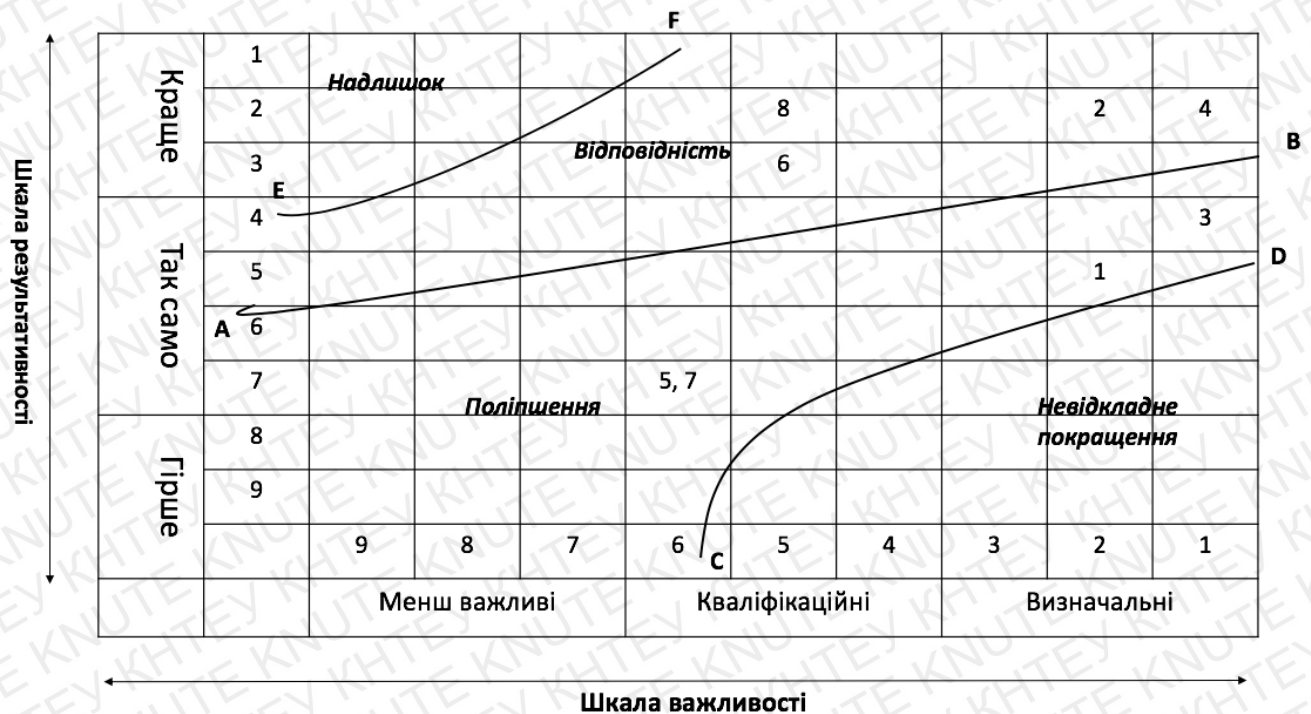


Рис. 3.2 Аналіз факторів конкурентоздатності фірми Intelligent Solution Group LTD за допомогою матриці «Важливість / Результативність»

За допомогою матриці визначено позицію кожного фактору конкурентоздатності, а також пріоритетність уваги до кожного з них у

подальшому. Запропонуємо загальні рекомендації щодо покращення діяльності компанії Intelligent Solution Group LTD.

Надійність послуг, конфіденційність послуг, зворотний зв'язок з клієнтами, відповідність міжнародним стандартам – в зоні відповідності; доцільно зберігати існуюче положення.

Ціна консалтингових послуг, компетентність персоналу, реклама та дистрибуція, різноманітність послуг – в зоні поліпшення; слід підвищувати результативність, але не терміново.

Щодо цінової політики:

- встановити акції на окремі товари, знижки;
- запровадити дисконтну систему (VIP-клієнти, постійні клієнти).

Компетентність персоналу:

- створення спеціальних тренінгів, семінарів;
- моральне та матеріальне стимулювання;
- стажування у міжнародних компаніях;

Реклама та дистрибуція:

- розробити комплексну рекламну програму просування послуг онлайн та офлайн.

Різнорманітність послуг:

- виходити на нові ринки консалтингу (тренінги, семінари, юридичний, фінансовий)...

Місія компанії Intelligent Solution Group LTD звучить так: «За рахунок використання різних фінансових інструментів, які застосовуються в різних точках світу, допомагати клієнтам оптимізувати їх фінансові потоки та мінімізувати витрати. Розробляти та втілювати індивідуальні схеми і рішення, які є оптимальними для конкретної ситуації. Забезпечення надійного захисту коштів і активів клієнтів. Повна конфіденційність».

Бачення: Бути кращим довгостроковим європейським партнером в наданні послуг у сфері управлінського консалтингу.

Маркетингові цілі ґрунтуються на загальних цілях підприємства, похідні від них і повністю їм підпорядковуються (табл. 3.4). Досягнення маркетингових цілей сприяє досягненню цілей підприємства та реалізації його місії.

Таблиця 3.4

Співвідношення цілей підприємства та маркетингових цілей

Цілі підприємства	Цілі маркетингу
Підвищення прибутковості на 15% від існуючих до кінця 2020 року	1. Підвищення прибутковості у довгостроковій перспективі завдяки освоєнню нових послуг 2. Підвищення короткострокової прибутковості у результаті збільшення обсягів продажу наявних послуг 3. Одержання прибутку за рахунок виходу на нові ринки 4. Підвищення прибутковості за рахунок підвищення якості надання послуг
Збільшення масштабів діяльності підприємства на 6% до кінця 2019 року	1. Збільшення частки послуг на освоєних ринках 2. Вихід на нові ринки
Забезпечення збалансованості (ритмічності) діяльності	Забезпечення безперервного зростання прибутковості підприємства на основі ефективного поєднання життєвих циклів товару, попиту, технології
Збільшити рівень поінформованості клієнтів про послуги на 20% до кінця 2019 року	1. Участь у бізнес-конференціях, тренінгах, семінарах 2. Публікація статей в бізнес-виданнях 3. Розсилка інформаційних брошур по бізнес-центрам 4. Спонсорство у спорті (бокс) 5. Активний розвиток сайту, соціальних мереж 6. Реклама в інтернеті 7. E-mail розсилки 8. Seo-оптимізація сайтів
Розширити асортимент послуг на 5% до кінця 2019 року	1. Розширення списку країн реєстрації компаній (не оффшорні зони) – Грузія, Азербайджан, Білорусь, Греція, Казахстан 2. Активний моніторинг актуальних послуг на ринку в сфері консалтинг

Отже, Intelligent Solution Group LTD здійснює досить потужну товарну політику порівняно з конкурентами. Компанія пропонує такі послуги, яких немає у деяких з конкурентів, і це є великою перевагою для компанії. Для покращення товарної політики слід відходити від послуг, які пов'язані з

реєстрацією бізнесу в оффшорах. Доречно розширювати список країн реєстрації компаній не в оффшорних зонах: Грузія, Греція, Азербайджан, Казахстан, Білорусь та інші. Слід постійно моніторити ринок консалтингу та конкурентів, розширювати послуги та слідувати популярним тенденціям.

Щодо цінової політики, згідно проведеного аналізу, майже однаковий рівень цін мають компанії Intelligent Solution Group LTD, Campio Group та група компаній GSL. Головне завдання, що стоїть перед компанією Intelligent Solution Group LTD, є безперервний моніторинг усіх чинників та ризиків, що впливають на ціну. Аналізуючи стан ринку, купівельну спроможність споживачів, зміни у ціновій політиці конкурентів, можливі майбутні ризики при розробці цінової політики – підприємство досягне успіху. Вдала стратегія щодо цін – це збільшення обсягу загального прибутку, високий попит на продукцію і послуги та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Стосовно збутової політики, проаналізувавши діяльність конкурентів, можна зробити висновки, що вони намагаються орієнтувати свою діяльність на конкретний ринок збуту, деякі з них розміщують філії своїх офісів у різних куточках світу для зручності своїх клієнтів. Основним конкурентом нашої компанії є група компаній GSL, яка має найбільший ринок збуту та кількість офісів. Для покращення збутової політики Intelligent Solution Group LTD доречно залучати нових партнерів та агентів у різних куточках світу та намагатися створити свої представництва у Великобританії та на Кіпрі.

Щодо комунікаційної політики, то найбільш розвинену рекламу має група компаній GSL. Компанія Intelligent Solution Group LTD на другому місці. Для успішного розвитку та функціонування рекламної діяльності, інформація про послуги повинна бути донесена до потенційного споживача таким чином, щоб виконати головну функцію реклами – економічну: зацікавити споживача та змусити його купити продукт або скористатися послугою. Необхідно використовувати та поєднувати декілька засобів розповсюдження рекламної інформації. Тому слід активніше використовувати рекламу на білбордах, на радіо та на телебаченні [68].

Для розвитку PR-діяльності слід друкуватися у відомих бізнес виданнях «Proman Ukraine», «Financoff» та інших.

Зараз у підприємств є можливість досить дешево і ефективно здійснювати гнучку політику в галузі комунікацій. Цю можливість надає Internet.

Internet знімає безліч обмежень, що накладаються традиційними каналами комунікації, в першу чергу – обмеження свободи доступу. Створюючи фірмову Web-сторінку, підприємство як би набуває власне засіб комунікації, що забезпечує постійний прямий зв'язок (і зворотний, що дуже важливо) зі споживачем.

Можна сформулювати власну концепцію, яка найбільш відповідає потребам організації. Основними цілями розміщення Web-сторінки в Internet можуть бути такі: рекламування, просування послуг компанії; розширення системи зв'язків з громадськістю; забезпечення споживачів, партнерів, акціонерів, рекламних агентів найбільш повною і нагальною інформацією про послуги та фірму; забезпечення інформаційної перед і післяпродажної підтримки споживачів; забезпечення прямих продажів.

Зазвичай методи стимулювання збуту застосовують одночасно з проведенням рекламних кампаній та PR-акцій. Стимулювання збуту може здійснюватися за декількома основними напрямками. Заходи з внутрішньофірмового стимулювання повинні мати на меті інтенсифікацію і підвищення ефективності роботи власних збутових служб підприємства. До заходів з внутрішньофірмового стимулювання збуту можна віднести такі: збільшити премії найбільш активним і ефективно працюючим співробітникам сфери збуту; вдосконалити систему мотивації керівників. Для стимулювання посередників та партнерів доречно збільшити знижки. Щодо стимулювання споживачів, то передбачається: надавати постійним клієнтам знижки; періодично робити спеціальні пропозиції (реєстрація компанії + відкриття банківського рахунку в подарунок); проведення конференції для підвищення кваліфікації працівників, підвищення іміджу.

3.2. Розробка стратегічного плану маркетингу Intelligent Solution Group LTD

Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію.

Основну увагу звернемо на розвиток комунікаційної політики компанії Intelligent Solution Group LTD. Для отримання більш структурованої та наочної систематизації численних засобів маркетингової комунікації пропонується скористатися розподілом цих засобів на дві великі групи: ATL (від англ. above the line – «над рисою») та BTL (below the line – «під рисою»). До ATL традиційно відносять п'ять засобів масової комунікації: телебачення, радіо, друковані ЗМІ, кіно та зовнішню рекламу. Витрати на ATL визначають виходячи з існуючих рекламних розцінок відповідно до виділеного для медіакампанії бюджету. Під BTL зазвичай розуміють: стимулювання збуту; прямий маркетинг; паблік рілейшнз; мерчандайзинг та/або комунікації в місці продажу; участь у виставках тощо. Витрати на BTL, як правило, являють собою відсоток від загальних рекламних витрат.

Загальне уявлення про діяльність компанії Intelligent Solution Group LTD та результати проведеного маркетингового дослідження (у п. 2.2), обґрунтуємо засоби комунікацій, що є найбільш прийнятними для нашого підприємства.

На наш погляд, доцільно включити до плану такі засоби комунікацій:

Засоби ATL:

- реклама в бізнес-виданнях, що освітлюють актуальні новини бізнесу;

Засоби BTL:

- стимулювання збуту (знижки постійним клієнтам, акції, спеціальні пропозиції, подарунки постійним клієнтам на Новий рік);
- розсилка інформаційних брошур по бізнес-центрам;
- e-mail розсилка про послуги, новини, акції;
- вдосконалення Інтернет-сайту (зручне юзабіліті, оновлення дизайну, SEO-оптимізація);

- створення власного журналу;
- організація власної конференції;
- участь у спеціалізованих виставках, конференціях, тренінгах, семінарах;
- запуск реклами в інтернеті (контекстна, в соціальних мережах);
- спонсорство у спорті (бокс).

Складемо план інтегрованих маркетингових комунікацій компанії Intelligent Solution Group LTD на 2019 рік використовуючи зазначені засоби комунікацій.

1. Загальні відомості

1.1. Стратегічні комунікаційні цілі підприємства:

- створення системи комунікацій на підприємстві, що покликана надавати інформацію про компанію цільовій аудиторії;
- створення гнучкої системи взаємних відносин між компанією та її клієнтами;
- закріплення та підвищення іміджу компанії на ринку.

1.2. Тактичні цілі підприємства:

- збільшення кількості клієнтів, за рахунок їх інформування про компанію, переваги співробітництва з нами;
- збільшення кількості клієнтів за допомогою стимулювання збуту;
- збільшення охоплення представників цільової аудиторії;
- підвищення обізнаності клієнтів про компанію.

1.3. Для досягнення поставлених цілей компанія має вирішити такі завдання:

- аналіз комунікаційної діяльності конкурентів;
- удосконалення комунікаційної політики за рахунок розвитку та застосування різноманітних елементів комунікацій;
- складання пробних медіа-планів для визначення ефективності комунікаційних заходів перед їх проведенням;
- визначення ефективності комунікаційних заходів.

1.4. Бюджет комунікаційної кампанії

На період з 01.01.19 по 31.12.19 рр. планується виділити 221750 грн.

1.5. Метод визначення бюджету

Бюджет інтегрованих маркетингових комунікацій компанії Intelligent Solution Group LTD визначено методом цілей і завдань, тобто для досягнення конкретних цілей з формування престижного іміджу на ринку консалтингу.

1.6. Терміни реалізації комунікаційної кампанії

Планується постійна комунікаційна діяльність. Представлені комунікаційні заходи мають бути реалізовані протягом 2019 р.

Після зазначеного терміну комунікаційна діяльність буде продовжена з урахуванням аналізу її результатів та оцінки ефективності проведених заходів.

2. Цільові групи впливу:

- керівники підприємств та особи, які приймають рішення;
- операціоністи;
- спеціалісти, відповідальні за впровадження інформаційних технологій;
- маркетологи.

Фірма Intelligent Solution Group LTD надає послуги споживачам з високим доходом. Базові клієнти, тобто цільові ринкові сегменти компанії, – це:

1) фізичні особи, чоловіки (64,3%) та жінки (35,7%), у віці 25-34 роки, рівень доходів – високий, сфера інтересів – бізнес, відпочинок, подорожі, нерухомість, фінанси;

2) представники малого та середнього бізнесу, переважно з країн Росії (38%), України (26,5%), Європи (70%), Азія (15%), Америка (5%), які мають гроші і при цьому знають (мають досвід угод), цінують і поважають ім'я ресурсу, з яким працюють, отже, віддають йому перевагу в силу великої довіри;

3) великі, середні та дрібні компанії, тобто будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами (приватні компанії, банки, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін.).

3. Регіональне сегментування комунікаційної кампанії

Переважно – Україна та Росія.

Меншою мірою – Європейська частина СНД.

Пробні малобюджетні акції – у далекому зарубіжжі.

4. Інтегрований план маркетингових комунікацій

4.1. План інтегрованих маркетингових комунікацій

У табл. 3.5. представлений план елементів комплексу маркетингу з концентрацією зусиль на інтегрованих маркетингових комунікаціях для компанії Intelligent Solution Group LTD на період з 01.01.19 по 31.12.19 рр.

Таблиця 3.5

Маркетингова програма Intelligent Solution Group LTD на 2019 рік

№	Маркетинговий захід	Вартість, грн	Період реалізації	Відповідальний виконавець
1	2	3	4	5
Послуга				
1	Елімінування послуг, пов'язаних з оффшорами (оффшори – це погано. Намагатися відходити від них)		До 1.03.2019	Маркетолог Катерина, операціоніст Олександра
2	Розширення списку країн реєстрації компаній (не оффшорні зони) – Грузія, Азербайджан, Білорусь, Греція, Казахстан).		До 1.10.2019	Маркетолог Катерина, операціоністи Олександра, Світлана, Інна
Збут				
1.	Залучити до 5 нових агентів (партнерів)		До 1.09.2019	Маркетолог Катерина, операціоністи Олександра, Світлана, Інна
2.	Відкрити представництво у Великобританії		До 1.12.2019	Управляючі компанією Павло та Євген
Просування				
1.	Проведення власної бізнес-конференції	9750	22.11.2019	Маркетологи Катерина, Ірина. Управляючі компанією Павло та Євген
2.	Створення власного журналу компанії	20000	До 1.09.2019	Маркетолог Ірина, Катерина, копірайтер Євгенія та дизайнер Людмила
3.	Розробка подарунків постійним клієнтам на Новий рік	5000	До 1.06.2019	Маркетолог Ірина, Катерина та дизайнер Людмила
4.	Відвідування бізнес-конференцій, тренінгів, семінарів	25000	1.01-31.12.2019	Працівники компанії
5.	Публікація статті в журналі «Forbes», «Promane Ukraine» або «Financoff»	11000	До 1.12.2018	Копірайтер Євгенія, маркетолог Катерина

1	2	3	4	5
6.	Розсилка інформаційних брошур по бізнес центрам	2500	До 1.04.2018	Копірайтер Євгенія, маркетолог Катерина, дизайнер Людмила
7.	Спонсорство змагань по боксу	25000	1.01-31.12.2019	Управляючий компанією Павло
Інтернет-маркетинг				
1.	Реклама в соціальних мережах	6000	1.01-31.12.2019	Маркетолог Ірина
2.	Реклама на ютуб-каналі	6000	1.01-31.12.2019	Маркетолог Ірина
3.	Зйомки відео на канал (послуги, бізнес-новини)	3000	1.01-31.12.2019	Працівники компанії, фрілансер Наталія
4.	Якісний та професійний монтаж відео	2500	1.01-31.12.2019	SEO-спеціаліст Марк, фрілансер Валентин
5.	Організація e-mail розсилки	21000	1.01-31.12.2019	Маркетолог Ірина
6.	Контекстна реклама	18000	1.01-31.12.2019	Спеціаліст Валерія
7.	Наповнення сайтів контентом	18000	1.01-31.12.2019	Копірайтери
8.	Технічне обслуговування сайтів	20000	1.01-31.12.2019	
9.	SEO-оптимізація та просування сайтів	25000	1.01-31.12.2019	SEO-спеціалісти Марк та Олег
10.	Оформлення статей на сайті	4000	1.01-31.12.2019	Дизайнер Людмила

4.2. Календарний план графік комунікаційних заходів

Календарний план-графік проведення комунікаційних заходів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Календарний план-графік комунікаційних заходів 2019

Назва комун. впливу/ Місяць	Друкована реклама	Е-mail розсилка	Зв'язки з громадськістю	Стимулювання збуту	Виставкова діяльність
Січень					
Лютий					6-9.02, 11.02, 18-19.02, 22.02
Березень					14-15.03, 21-22.03
Квітень					9-11.04, 16.04
Травень					14-18.05, 17-19.05, 23.05
Червень					3-5.06, 11-12.06
Липень					
Серпень					
Вересень					
Жовтень					15.10
Листопад					
Грудень					

5. План комунікаційних заходів

Представимо програми та графіки проведення комунікаційних заходів.

5.1. Реклама в ЗМІ

Рекламні повідомлення будуть розміщуватися в журналах «Promane Ukraine» та «Financoff».

Планується розмістити рекламне повідомлення про діяльність нашої компанії, актуальні відповіді на запитання у сфері консалтингу та ведення бізнесу за кордоном. У табл. 3.7 наведено терміни розміщення та витрати на рекламу в кожному журналі.

Таблиця 3.7

Вартість та період проведення реклами у ЗМІ

Найменування видання	Термін розміщення	*Вартість розміщення, грн
«Promane Ukraine»	Березень 2019	5000 (3й розворот)
«Financoff»	Листопад 2019	6000 (2й розворот)
Всього		11000

*виготовлення макету включається у вартість розміщення

5.2. E-mail розсилка

Мета розсилання – сповістити потенційних клієнтів про діяльність нашої компанії, актуальні послуги, новинки, спеціальні пропозиції та новини у сфері бізнесу. Розсилка має високу ефективність, володіє високим ступенем персоналізації, що завжди позитивно налаштовує отримувача та потребує невеликих витрат.

Використовується власна база даних потенційних, випадкових та поточних клієнтів компанії. Сервери для розсилок, які використовуються: Unisender, DigitalContact. Розсилка буде проводитись 2 рази на місяць (по необхідності більше). Загальні витрати на оплату серверів розсилок, залучення копірайтерів 21000 грн.

5.3. Зв'язки з громадськістю (PR)

Виставкова діяльність – одна з найбільш перспективних маркетингових комунікаційних технологій. Виставка – це своєрідний «банк даних», що працює в режимі діалогу, завдяки якому можна одержати інформацію, не завжди відкриту для друку; це доступ до різних довідкових служб, що необхідні при пошуку інвестицій та партнерів.

Одночасно на виставці відкривається можливість особистого спілкування з потенційними клієнтами й багатьма вітчизняними та зарубіжними компетентними фахівцями. Цей фактор на сьогодні є вирішальним для прийняття рішення щодо участі у виставкових заходах.

Доцільно відвідувати конференції з представниками цільового ринку для обговорення важливих організаційних та інших питань. Це значно сприяє формуванню престижного іміджу компанії. Також організація таких заходів сприятиме створенню довгострокових доброзичливих відносин між організаторами та учасниками конференцій.

Протягом року проводитимуться такі конференції, які наші працівники планують відвідати: «The London Affiliate Conference» (6-9.02.19), Лондон; «OPEN MIND Конференція по інвестиціям у нерухомість», Київ (11.02.19); «CIS Wealth Москва 2019» (18-19.02.19), Москва; «Blockchain & Bitcoin Conference Tallinn» (березень 2019), Таллінн; «ЛОБ», Київ (17-19.05.19); «Marine Money Cyprus Forum» Лімасол (16.04.18), «Money 20/20 Europe», Амстердам (03-05.06.19); «The 20th Family Office&Investment Conference», Женева (11-12.06.19) та інші.

Було б досить добре провести власну бізнес-конференцію. Адже бізнес-конференція – це прекрасна можливість заявити про компанію, познайомити потенційних клієнтів зі своїми послугами, знайти нових партнерів і поділитися накопиченим досвідом з колегами.

На конференції будуть розглянуті важливі питання стосовно бізнесу:

- Стратегічні питання розвитку компанії, стабільність, можливості ринку в Україні та вихід на нові ринки.

- Вихід на міжнародні ринки. Можливість іноземних юрисдикцій для структурування бізнесу.
- Придбання міжнародного громадянства.
- Комплаєнс-контроль в європейських банках.
- Як знайти ідеального реєстратора?
- Податкове планування та оптимізація оподаткування.

Розглянемо проектний кошторис витрат на проведення даної конференції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на організацію конференції

Найменування робіт	Вартість, грн
Оренда залу (Конференц-зал від готелю «ROYAL CONGRESS HOTEL»)	1250
Кава-брейк	2000
Канцелярія та інші дрібні витрати	750
Відео оператор та послуги персоналу	2000
Презентаційна POS-продукція	1750
Створення LP сторінки для конференції	500
Просування та реклама конференції	1500
Всього	9750

Для створення LP-сторінки конференції для старту необхідно мати готовими всього три сторінки:

- Головна сторінка з описом всього дійства, на якій є форма реєстрації.
- Сторінка-підтвердження реєстрації, куди потрапляє учасник після внесення своїх даних на першій сторінці. Там же йому пропонується здійснити оплату.
- Сторінка з подальшими інструкціями, куди потрапляє людина після того, як її участь підтверджено.

Тепер справа за трафіком. Люди повинні бачити що, де і як відбувається. Необхідно зробити все можливе, щоб забезпечити цільовий трафік за рахунок всебічної реклами і поширення інформації.

Серед найефективніших методів реклами можу виділити наступні:

- e-mail розсилка власна;
- facebook реклама;
- e-mail розсилка авторів у суміжних тематиках;
- пости в наближених по темі групах соціальних мереж;
- рекламні публікації у профільних блогах.

Рекламна інформація про конференцію у вигляді банера (рис. 3.3) та офіційного запрошення розміститься на сайті компанії Intelligent Solution Group LTD (<http://isg-consult.com/>) та на сайті партнера Offshoreview.eu (<https://offshoreview.eu/>).



Рис. 3.3. Рекламний банер конференції



Рис. 3.4. Рекламний банер конференції

Важливою складовою будь-якої події є роздавальні матеріали, які видаються кожному учаснику під час реєстрації або вже у ході події. Їх метою є покращення орієнтації у матеріалі, а також загальна організація процесу. Для проведення конференції знадобиться така POS-продукція:

- брошури з основною інформацією про компанію;
- каталог конференції, формат – А4, чек-листи, анкети, рекламки від партнерів та спонсорів;
- візитні картки співробітників;
- банер;
- реєстраційні бейджі учасників конференції;
- папка з блокнотом від організатора (для запису нотаток під час конференції).

Якщо масштабну подію онлайн ще якось самому можна організувати, то офлайн взагалі ніяк. Необхідна дружна команда. Ось мінімальний набір людей зі сторони оргкомітету:

1. Організатори конференції.
2. Івент менеджер – людина, котра відповідає за все у ході події і вирішить все по ходу.
3. Техадмін – відповідальний за справність техніки, презентації, переключання слайдів та інше.
4. Дівчатка на стійці реєстрації. Одна дівчинка на 40-50 учасників. Після початку варто залишити одну людину на стійці реєстрацій, а решта можна направити на інші організаційні процеси такі, як підготовка кавабрейків чи ще чогось.
5. Людина, яка вирішує непорозуміння при реєстрації – окрема особа, яка вирішує нетипові випадки при реєстрації (наприклад, учасник зареєструвався, оплатив, але з якихось причин його не має у списку).
6. Одна дівчинка, котра зустрічає людей біля входу, направляє у приміщення події й допомагає добратися до зали всім, хто запізнюється або загубилися.

7. Фотограф.

8. Відеооператор.

Таким чином, для організації заходу до 300 осіб потрібно десь 8-10 осіб з оргкомітету.

Між виступами плануються перерви на кава-брейки і обід. Враховуючи, що подібні речі є передусім платформою для спілкування і пошуку однодумців, то буде щонайменше три перерви – два кава-брейка по 30-45 хв. і один обід на 60-90 хв.

Зворотний зв'язок від учасників, мабуть, найважливіше. Після конференції ми попросимо учасників поділитися власними враженнями про подію після її завершення. Буде проведено опитування у формі анкети (додаток 3). Результати опитування можуть стати для нас одним із найкорисніших уроків, який ми отримаємо, і допоможе покращувати діяльність у майбутньому.

Підтримка власного корпоративного сайту нині є ефективним та популярним способом розповсюдження інформації. На сайті розміщується загальна інформація про компанію, її послуги, бізнес-новини та інше. Пропонується також створити на сайті форум, на якому можна буде ставити питання та отримувати кваліфіковані відповіді. Оновленням сайту займатимуться копірайтери та дизайнер. Тексти оптимізовані під просування в пошукових системах. В статтях наявна потрібна кількість ключових слів, за якими цей текст просувається в пошукових системах. Вміння швидко та якісно вписувати ключі в seo-тексти приходить з досвідом. Витрати на написання текстів, оформлення статей, технічне обслуговування та SEO-оптимізацію сайту в середньому складають 67000 грн на рік.

Крім підтримки та вдосконалення Інтернет-сайту, передбачено також активне ведення та підтримка соціальних мереж, каналу на Youtube та реклама. Витрати в середньому на рік складатимуть 35500грн.

Контент в соціальних мережах постійно оновлюється. Публікуються актуальні новини, курс валют, нові послуги компанії. Основне завдання – залучення потенційних клієнтів, збереження існуючих, формування іміджу компанії.

Основні зусилля потрібно прикласти для розвитку каналу на Youtube. Варто провести зміну іміджу каналу. Ввести єдиний дрес-код: офісний стиль одягу у блогера, менше жестів. Розмістити логотип компанії на екрані протягом всього відео. Тривалість відео не повинна перевищувати 1-1,5 хвилини. Для початку хоча б раз в місяць залучати дизайнера для професійного оформлення відео. Знімати відео лише на актуальні теми, які стосуються компанії: 1-2 рази в неділю. Зробити відео максимально цікавими, додати картинки, цифри, огляди по галузям та інше. Відео повинні бути цікаві, якісні та відповідати рівню компанії.

Важливою складовою стратегії маркетингу, яка створює назалежний імідж компанії-спонсора, є спонсорство. Компанія Intelligent Solution Group LTD являється спонсором по боксу в Латвії – клуб Golden Glory.

Серед основних цілей, які ми ставимо перед собою, ухвалюючи рішення про спонсорську підтримку, є такі:

- формування сприятливих для іміджу компанії вражень та асоціацій у споживачів і громадськості загалом;
- поширення інформації про компанії та її послуги;
- поліпшення відносин з громадськістю.

5.4. Стимулювання збуту

Зазвичай методи стимулювання збуту застосовують одночасно з проведенням рекламних кампаній та PR-акцій. Стимулювання збуту може здійснюватися за декількома основними напрямками. Заходи з внутрішньофірмового стимулювання повинні мати на меті інтенсифікацію і підвищення ефективності роботи власних збутових служб підприємства.

До заходів з внутрішньофірмового стимулювання збуту можна: збільшити премії найбільш активним і ефективно працюючим співробітникам сфери збуту; вдосконалити систему мотивації керівників.

Для стимулювання посередників та партерів доречно: збільшити знижки. Щодо стимулювання споживачів можна: надавати постійним клієнтам знижки; періодично робити спеціальні пропозиції (реєстрація компанії + відкриття

банківського рахунку в подарунок); проведення конференції для підвищення кваліфікації працівників, підвищення іміджу.

6. Розподіл бюджету на комунікаційні заходи

Таблиця 3.9

Розподіл бюджету на проведення комунікаційних заходів

№	Маркетинговий захід	Вартість, грн	Питома вага витрат, %
1.	Проведення власної бізнес-конференції	9750	4,40
2.	Створення власного журналу компанії	20000	9,02
3.	Розробка подарунків постійним клієнтам на Новий рік	5000	2,25
4.	Відвідування бізнес-конференцій, тренінгів, семінарів	25000	11,27
5.	Публікація статті в журналі «Forbes», «Promane Ukraine» або «Financoff»	11000	4,96
6.	Розсилка інформаційних брошур по бізнес центрам	2500	1,13
7.	Спонсорство змаганнях по боксу	25000	11,27
8.	Реклама в соціальних мережах	6000	2,71
9.	Реклама на ютуб-каналі	6000	2,71
10.	Зйомки відео на канал (послуги, бізнес-новини)	3000	1,35
11.	Якісний та професіональний монтаж відео	2500	1,13
12.	Організація e-mail розсилки	21000	9,47
13.	Контекстна реклама	18000	8,12
14.	Наповнення сайтів контентом	18000	8,12
15.	Технічне обслуговування сайтів	20000	9,02
16.	SEO-оптимізація та просування сайтів	25000	11,27
17.	Оформлення статей на сайті	4000	1,80
	Всього	221750	100

Отже, проаналізувавши розподіл бюджету, можна зробити висновки, що найбільша сума витрат 25000грн (11,27%) піде на SEO-оптимізацію сайтів, спонсорство у змаганнях та відвідування бізнес-конференцій. Найменші витрати 2500грн (1,13%) розсилку інформаційних брошур по бізнес-центрам та професіональний монтаж відео для Youtube каналу.

3.3. Прогнозування результативності рекомендованої стратегії маркетингу

Для оцінювання результативності рекомендованої стратегії маркетингу побудуємо прогнози основних показників фінансових результатів, до яких відносяться насамперед показники доходу та прибутку компанії.

Прогноз зазначених показників побудуємо експертним методом. Щоб визначити прогноз приросту доходів і прибутків, нами сформовано групу експертів з 10 співробітників компанії, які займають керівні посади. Група експертів після ознайомлення з програмою комунікацій, спрямованих на підтримку обраної стратегії маркетингу, відповідала на запитання: «На скільки відсотків, на Вашу думку, може зрости чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) внаслідок впровадження планових заходів комунікації у 2019, 2020 та 2021 роках?».

Результати опитування експертів подані в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати опитування експертів щодо приросту чистого доходу від реалізації послуг впровадження планових заходів комунікації, %

Експерти	Роки					
	2019		2020		2021	
	Приріст	Квадрат відхилення від середнього значення	Приріст	Квадрат відхилення від середнього значення	Приріст	Квадрат відхилення від середнього значення
1-й	13	4	15	4	17	1
2-й	17	4	19	4	20	4
3-й	18	9	20	9	20	4
4-й	14	1	16	1	17	1
5-й	15	0	17	0	18	0
6-й	14	1	16	1	17	1
7-й	15	0	17	0	19	1
8-й	15	0	17	0	17	1
9-й	17	4	19	4	20	4
10-й	12	9	14	9	15	9
Сума	150	32	170	32	180	26
Середня	15	3,2	17	3,2	18	2,6
СКВ*	-	1,79	-	1,79	-	1,61
Варіація	-	11,9	-	10,5	-	9,0

*СКВ – середньоквадратичне відхилення

Отже, експерти очікують, що у 2019 р. чистий дохід від реалізації послуг зросте в середньому на 15%, у 2020 р. – на 17%, у 2021 р. – на 18%. Показник варіації відповідей експертів знаходиться в інтервалі від 9,0 до 11,9% і не перевищує 20%, що дає змогу зробити висновок про узгодженість думок експертів та, відповідно, достовірність прогнозу.

Розглянемо, як зміняться фінансові показники діяльності компанії відповідно до цього прогнозу. В табл. 3.11 складено прогноз фінансових результатів діяльності компанії. При цьому прийнято такі гіпотези:

- чистий дохід від реалізації послуг у 2019-2021 рр. зростає відповідно на 15, 17 та 18% відносно останнього звітного року;
- в структурі собівартості реалізованої продукції за даними звітності компанії 40% припадає на змінні витрати, які зростають пропорційно чистому доходу (так само на 15, 17 та 19%), і 60% – на постійні витрати, які не залежать від масштабів діяльності, проте зростають на величину планового бюджету комунікацій (221,75 тис. грн. згідно табл. 3.9);
- прибуток розрахований як чистий дохід від реалізації послуг мінус собівартість реалізованих послуг;
- податок на прибуток згідно законодавства становить 18%;
- чистий прибуток – це прибуток мінус податок на прибуток.

З даних табл. 3.11 видно, що внаслідок впровадження планових заходів покращуються практично всі фінансові показники підприємства. Зростає не лише дохід, а й прибуток – власне прибуток у 2019-2021 рр. на 1,0, 5,7 та 7,9%, чистий прибуток відповідно на 1,1, 5,8 та 8,0%. Щоправда, дещо знижується рентабельність послуг, але цього при збільшенні витрат на просування практично неможливо уникнути. Втім, зниження рентабельності є відносно невеликим, і з часом поступово зменшується.

Очікується, що вже через рік після переходу на нову маркетингову стратегію прибуток перевершить показники найкращого з років звітного періоду, а саме 2016 р. (708 тис. грн. за прогнозом на 2020 р. проти 704,2 тис. грн. у 2016 р.).

Прогноз фінансових результатів діяльності компанії**Intelligent Solution Group LTD**

Назви показників	Останній звітний рік	Прогноз		
		2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації послуг:				
- тис. грн.	2100	2415	2457	2478
- темп росту, %	100,0	115,0	117,0	118,0
Змінні витрати (40% собівартості реалізованих послуг):				
- тис. грн.	572	658	669	675
- темп росту, %	100,0	115,0	117,0	118,0
Постійні витрати (60% собівартості реалізованих послуг)				
- тис. грн.	858	1080	1080	1080
- темп росту, %	100	125,9	125,9	125,9
Собівартість реалізованих послуг:				
- тис. грн.	1430	1738	1749	1755
- темп росту, %	100	121,5	122,3	122,7
Прибуток:				
- тис. грн.	670	677	708	723
- темп росту, %	100	101,0	105,7	107,9
Податок на прибуток (18%):				
- тис. грн.	121	122	127	130
- темп росту, %	100	100,8	105,0	107,4
Чистий прибуток:				
- тис. грн.	549	555	581	593
- темп росту, %	100	101,1	105,8	108,0
Рентабельність послуг:				
- %	46,8	39,0	40,5	41,2
- процентних пунктів	-	-7,8	-6,3	-5,6

На рис. 3.5 побудовано прогноз зміни показників чистого доходу від реалізації послуг, фінансового результату до оподаткування (прибутку) та чистого прибутку у 2019-2021 рр. Можна бачити, що прогнозні зміни всіх показників внаслідок переходу на нову стратегію є позитивними.

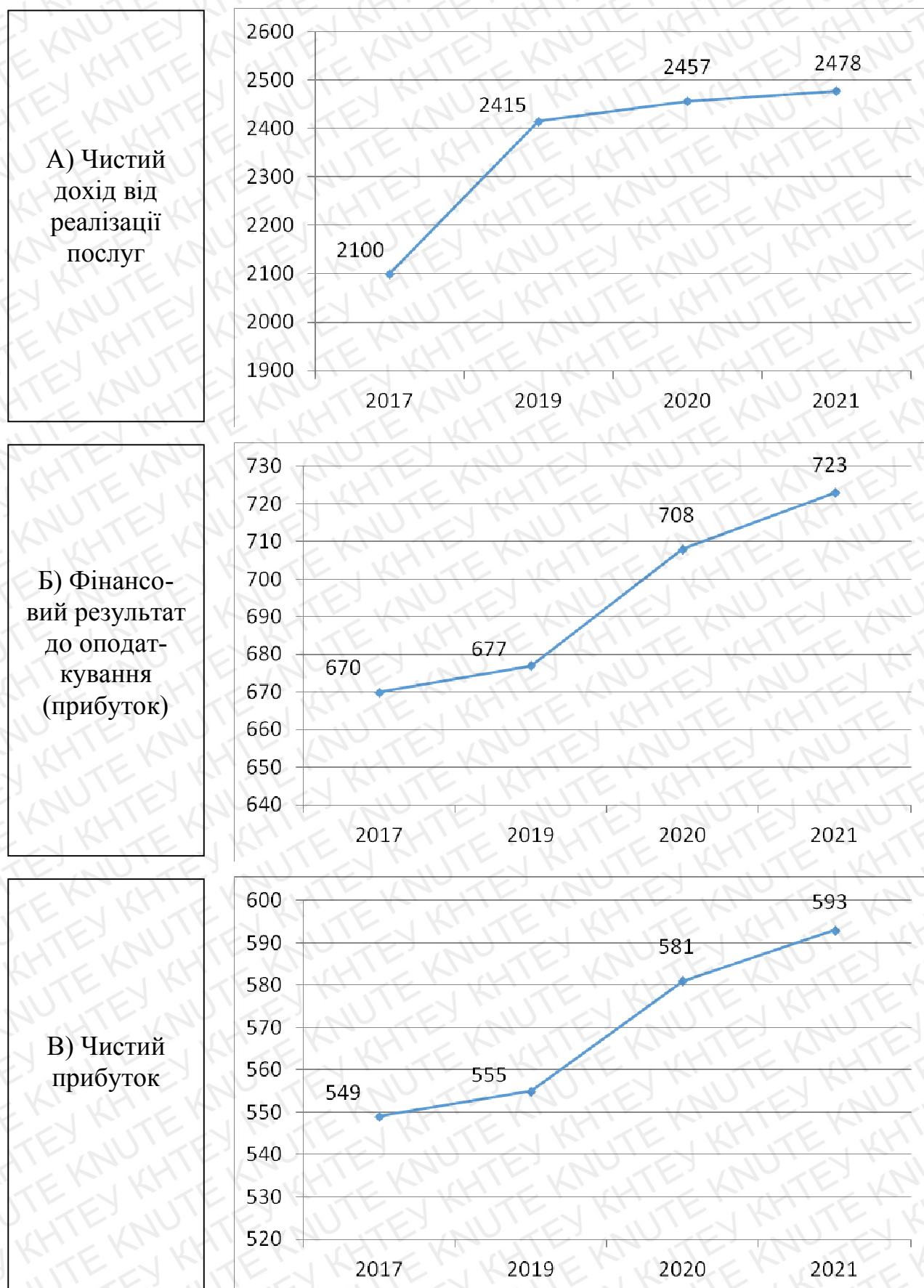


Рис. 3.5. Прогноз фінансових результатів компанії Intelligent Solution Group LTD після переходу на нову стратегію маркетингу, тис. грн.

Отже, для оцінки ефективності рекомендованої стратегії маркетингу ми побудували прогнози основних показників ефективності. Прогноз був побудований експертним методом.

За результатами аналізу, ми виявили – експерти очікують, що у 2019 р. чистий дохід від реалізації послуг зросте в середньому на 15%, у 2020 р. – на 17%, у 2021 р. – на 18%. Показник варіації відповідей експертів знаходиться в інтервалі від 9,0 до 11,9% і не перевищує 20%, що дає змогу зробити висновок про узгодженість думок експертів та, відповідно, достовірність прогнозу.

Було побудовано прогноз зміни показників чистого доходу від реалізації послуг, фінансового результату до оподаткування (прибутку) та чистого прибутку у 2019-2021 рр. У майбутньому, до 2021 року чистий дохід від реалізації послуг зросте від 2100 тис. грн до 2478 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування збільшиться з 670 тис. грн до 723 тис. грн. Чистий прибуток зросте з 549 тис. грн до 593 тис. грн. Це дає змогу зробити висновок, що прогнозні зміни всіх показників внаслідок переходу на нову стратегію є позитивними.

Очікується, що вже через рік після переходу на нову маркетингову стратегію прибуток перевершить показники найкращого з років звітного періоду, а саме 2016 р. (708 тис. грн. за прогнозом на 2020 р. проти 704.2 тис. грн. у 2016 р.).

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують, що нова стратегія маркетингу компанії Intelligent Solution Group LTD обіцяє бути ефективною і може бути рекомендована до впровадження.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, розробляти ефективний комплекс маркетингу, відбирати цільові ринки, і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Актуальність обраної теми полягає в тому, що грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення та правильно сформована маркетингова стратегія допоможуть фірмі вижити за несприятливих умов зовнішнього середовища.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії на підприємстві. Визначено сутність та класифікацію маркетингових стратегій. Проаналізовано процес формування маркетингової стратегії підприємства, який відбувається за допомогою послідовно здійснених трьох основних етапів: дослідження ринку, розробка маркетингової стратегії та реалізація маркетингової стратегії. Визначено особливості формування маркетингових стратегій на ринку послуг.

У другому розділі проаналізовано існуючі маркетингові стратегії Intelligent Solution Group LTD. Компанія надає послуги реєстрації та юридичного обслуговування нерезидентних компаній, консультує в сфері міжнародного бізнесу, допомагає відкрити рахунки в зарубіжних банках.

Проведений аналіз маркетингового середовища підприємства показав, що на компанію в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. Позитивний вплив окремих соціально-культурних та демографічних факторів практично повністю нівелюється впливом негативних (підсумкова оцінка за розділом дорівнює 0); вплив технологічних факторів є цілком позитивним.

Основними конкурентами Intelligent Solution Group LTD є юридична фірма Finance Business Service, міжнародна юридична компанія Brama Group S.A., Campio Group та група компаній GSL.

Здійснивши аналіз стратегічного маркетингового планування Intelligent Solution Group LTD, ми побачили, що наша компанія здійснює досить потужну товарну політику порівняно з конкурентами. Фірма пропонує такі послуги, яких немає у деяких з конкурентів, і це є великою перевагою для компанії.

Щодо цінової політики, згідно проведеного аналізу, майже однаковий рівень цін мають компанії Intelligent Solution Group LTD, Campio Group та група компаній GSL.

Стосовно збутової політики, за результатами аналізу діяльності конкурентів зроблено висновки, що вони намагаються орієнтувати свою діяльність на конкретний ринок збуту, деякі розміщують філії власних офісів у різних куточках світу для зручності клієнтів. Основним конкурентом нашої компанії є група компаній GSL. Вона має найбільший ринок збуту та кількість офісів.

Щодо комунікаційної політики, то найбільш розвинену рекламу має група компаній GSL. Компанія Intelligent Solution Group LTD на другому місці.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що у компанії більше можливостей, ніж загроз, проте більше слабких сторін, аніж сильних. За таких умов запропоновано використовувати стратегію «Міні-Максі» («слабкості – можливості»). Компанія повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності послуг компанії.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії компанії показала, що прибуток фірми за останні 3 роки коливається більш менш на одному рівні, найбільший прибуток отримано в 2016 році 704 192 грн., а найменший в 2017 році – 669 272 грн.

Аналіз структури витрат консалтингових компаній свідчить, що найбільшими є витрати фірми на оплату праці – 55%, на оренду приміщення – 12%, маркетингові витрати – 11%, соціальне страхування – 9%, резерв на оплату праці понаднормового робочого часу – 8%, і найменші витрати – всього 5% – йдуть на залучення сторонніх експертів та придбання інформації.

Для отримання детальної інформації та аналізу задоволеності споживачів проведено опитування, яке дало відповіді на важливі запитання для подальшої діяльності компанії:

- більшість клієнтів обрали компанію через цінову доступність послуг (37%), також важливим є час очікування надання послуги та оперативність (32%);
- в середньому послуги компанії задовольняють клієнтів на 7-9 балів;
- 59% клієнтів вважають, що компанія задовільно тримає їх в курсі нових послуг, що пропонуються. Лише 18% не задоволені;
- в середньому компанія дотримується обумовлених термінів виконання звернень клієнтів на 9-10 балів;
- більшість оцінюють співвідношення ціна/якість у компанії на відмінно (47%) та лише 6% – незадовільно;
- 65% вважають, що за останні три роки якість роботи компанії покращилась, якість роботи залишилася незмінною для 35% клієнтів. Ніхто не вважає, що якість роботи погіршилась;
- більшість (82%) бажають продовжувати співпрацю з компанією, можливо бажають 8% та не будуть продовжувати співпрацю 10%.

У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо формування маркетингової стратегії підприємства. Для обґрунтування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності фірми проведено низку аналізів.

За результатами SPACE-аналізу виявлено, що рекомендованою стратегією для компанії Intelligent Solution Group LTD є агресивна стратегія. Ця позиція характерна для привабливої галузі з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні. Основні механізми: розширення послуг і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

Провівши аналіз СОП, ми побачили, що середня оцінка в балах у звітному році зросла з 3,06 до 3,47 балів. Приріст показника ефективності не

дуже значний, але є інший позитивний фактор – середні оцінки за розділами дещо вирівнялися, що свідчить про збалансованість управління підприємством. Поліпшилась загальна оцінка підприємства. Фірма почала краще використовувати свої знання та ресурси для досягнення поставлених цілей. Разом з тим за розділом «ресурси» спостерігається погіршення ситуації. Тому саме на цей напрям слід звернути увагу при перегляді стратегічних цілей на наступний рік.

Проаналізувавши фактори конкурентоздатності компанії Intelligent Solution Group LTD за допомогою матриці «Важливість / Результативність», ми визначили позицію кожного фактору, а також пріоритетність уваги до кожного з них у подальшому. Надійність послуг, конфіденційність послуг, зворотний зв'язок з клієнтами, відповідність міжнародним стандартам – в зоні відповідності; доцільно зберігати існуюче положення.

Ціна консалтингових послуг, компетентність персоналу, реклама та дистрибуція, різноманітність послуг – в зоні поліпшення; слід підвищувати результативність, але не терміново.

При розробці стратегічного плану маркетингу Intelligent Solution Group LTD основну увагу приділено розвитку комунікаційної політики компанії.

Основні зусилля були спрямовані на розробку плану проведення власної бізнес-конференції. До цього моменту компанія була лише учасником бізнес-івентів. Організація власної бізнес-події – це прекрасна можливість заявити про компанію, познайомити потенційних клієнтів зі своїми послугами, знайти нових партнерів і поділитися накопиченим досвідом з колегами.

Планується розмістити рекламні повідомлення про діяльність компанії, актуальні відповіді на запитання у сфері консалтингу та ведення бізнесу за кордоном в журналах «Promane Ukraine» та «Financoff».

Рекомендовано продовжувати здійснення e-mail-розсилок, підтримку власного корпоративного сайту, активне ведення та підтримку груп в соціальних мережах, каналу на Youtube, рекламу, спонсорство у змаганнях по боксу, вдосконалення системи стимулювання збуту.

Проаналізувавши розподіл бюджету, зроблено висновки, що найбільша сума витрат 25000 грн. (11,27%) піде на SEO-оптимізацію сайтів, спонсорство у змаганнях та відвідування бізнес-конференцій. Найменші витрати 2500 грн. (1,13%) пов'язані з розсилкою інформаційних брошур по бізнес-центрах та професіональним монтажем відео для Youtube каналу.

Заключним етапом роботи стало прогнозування ефективності рекомендованої стратегії маркетингу. Експертним методом побудовано прогнози основних показників результативності, до яких відносяться насамперед показники доходу та прибутку компанії.

За результатами аналізу, експерти очікують, що у 2019 р. чистий дохід від реалізації послуг зросте в середньому на 15%, у 2020 р. – на 17%, у 2021 р. – на 18%. Показник варіації відповідей експертів знаходиться в інтервалі від 9,0 до 11,9% і не перевищує 20%, що дає змогу зробити висновок про узгодженість думок експертів та, відповідно, достовірність прогнозу.

Побудовано також прогноз зміни показників фінансового результату до оподаткування (прибутку) та чистого прибутку у 2019-2021 рр. Можна бачити, що прогнозні зміни всіх показників внаслідок переходу на нову стратегію є позитивними.

Очікується, що вже через рік після переходу на нову маркетингову стратегію прибуток перевершить показники найкращого з років звітного періоду, а саме 2016 р. (708 тис. грн. за прогнозом на 2020 р. проти 704.2 тис. грн. у 2016 р.).

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують, що нова стратегія маркетингу компанії Intelligent Solution Group LTD обіцяє бути ефективною і може бути рекомендована до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: Пер.с англ. под науч. ред. А.Г. Сферяна. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007.
2. Азарян О. М. Концепція управління потенціалом підприємства на основі інтегрального маркетингу / О. М. Азарян // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2012. – Вип. 24. – С. 128-132.
3. Алієв Т. Консалтингова фірма та клієнт: організація взаємодії під час виконання проекту / Т. Алієв // Консалтинг в Україні. – 2006. – № 2. – С. 12–13.
4. Алферов А. В. Методы маркетинговой деятельности / А. В. Алферов. – СПб. : СПбГІЕУ, 2004. – 155 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Пер с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
6. Ассель Г. Маркетинг. Принципы и стратегия: учебник / Г. Ассель. – М.: Инфра-М, 2001. – 804 с.
7. Багиев Г. Л. Международный маркетинг / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. – СПб, 2001. – 512 с.
8. Базарова Л. Маркетинг управленческого консультирования/ Л. Базарова // Маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 70–76.
9. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 630 с.
10. Балабанова, Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / Л.В. Балабанова. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
11. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.

12. Бивас С. Руководство по управленческому консалтингу: Пер. с англ. / Бивас С., Твитчел Д. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004.
13. Бивас С. Руководство по управленческому консалтингу / Бивас С., Твитчел Д. ; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 228 с.
14. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренкова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: Викар, 2002. – 192 с.
15. Блок П. Безупречный консалтинг / Блок П. – 2-е изд. : Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.
16. Боднаренко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних / Т. М. Боднаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 8 (110). — С. 277–282.
17. Божкова В. В. Реклама та стимулювання збуту : навчальний посібник / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 200 с.
18. Борден Н. Концепция маркетинга-микс / Н. Борден // Классика маркетинга : Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ. / Сост. : Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 746 с. – (Маркетинг для профессионалов). – С. 529–538.
19. Борзенков С. В. Перспективы развития концепций маркетинга / С. В. Борзенков // Менеджер. – 2006. – № 2. – С. 193–199.
20. Бутиліна О. В. Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. / О. В. Бутиліна. –Х.: Видавництво «Форт», 2014. – 165 с.
21. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Знання, 2005. – 110 с.
22. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В.А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – С. 55 – 59 с.
23. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посібник / Верба В.А., Решетняк Т.І. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.

24. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
25. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1997.
26. Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг: навч. посіб. / В. С. Вознюк. – Луцьк: Волинська книга, 2007. – 64 с.
27. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія» / С. Я. Войтович, І. П. Потапук // Економіка і регіон. – 2011. – № 4. – С. 77-81.
28. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – Київ. : Лібра, 2002. – 712 с.
29. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудвок; пер. с англ. В. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
30. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств / Г. Ф. Герега // Науковий вісник НЛТУ України. — 2013. — Вип. 23.15. — С. 196–201.
31. Гончаров С. Особенности продуктовой концепции маркетинга в консалтинге / С. Гончаров // Маркетинг. – 2007. – № 2. – С. 34–49.
32. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / Гончарук В.А. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
33. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2 (44). – С. 47–52.
34. Грудзинский А. О. Университет как предпринимательская организация / А. О. Грудзинский // Социс. – 2003. – № 4. – С. 113-121.
35. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу / Ю. А. Дайновський // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 4. — С. 143–153.
36. Директива Ради 2006/112/ЄС від 28.11.2006 р. про спільну систему податку на додану вартість.

37. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / Дойль П. – СПб: Питер, 2002 – 544 с.
38. Дурович А.П. Основи маркетингу : навч. посібник. / А.П. Дурович. – 2-е вид., перераб. і доп. – М. : Економіка, 2010.
39. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навчальний посібник / Л.Ф. Єжова. – К.: КНЕУ, 2002. –360 с.
40. Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. № 168/97-ВР.
41. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посібник – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
42. Ибрагимова Р.С. Маркетинговый анализ развития предприятия: глобальный подход / Р.С. Ибрагимова // Маркетинг. – 2004. – № 4. – С. 35 – 45.
43. Іваненко Л.М. Маркетинг/ Л.М. Іваненко, М.І. Білявцев ; навч. посібник. – Донец. нац. ун-т. – Донецьк. – 2003.– 340 с.
44. Капильцова В.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. / Капильцова В.В. // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №4(8). – С. 189-193.
45. Кендюхов О. В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності : монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова. — Донецьк : ДонУЕП, 2009.
46. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О.В. Кендюхов, С. В. Дмитрова // Економіка та право. – 2004. – № 3. – С. 98–101.
47. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
48. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька. – К.: Знання , 2006. – 366 с.
49. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / Козаченко С. В., Новицький В. Е., Довгий О. С. – К. : Арістей, 2006. – 380 с.

50. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
51. Коростельов В.А. Управлінське консультування : Навч. посіб. / Коростельов В.А. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
52. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. [Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского]. – СПб: Питер, 1999. – 896 с.
53. Котлер Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 12-е изд.; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009. – 1072 с.
54. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.
55. Лабурцева О.І. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 7.030507, 8.030507. – Маркетинг заочної форми навчання / О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2012. – 31 с.
56. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті : конспект лекцій / Ю. В. Лаврова. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
57. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с.
58. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Дж. Ленсколд ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. — СПб. : Питер, 2005. — 272 с.
59. Майстер Д. Управління фірмою, яка надає професійні послуги / Д. Майстер ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2003. — 413 с.
60. Мак-Дональд М. Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию / М. Мак-Дональд, Э. Пэйнс ; пер. с англ. А. П. Назайкина ; под ред. С. М. Кировой. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.
61. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика / За заг. ред. Старостиної А. О. — К. : Знання, 2009. – 1070 с.

62. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М. : Новосибирск: ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 1999.
63. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 701 с.
64. Минизберг Г. Школы стратегий : Пер. с англ. / Г. Минизберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
65. Миронова Н. Дифференцированный подход к маркетингу услуг // Отдел маркетинга. – 2005. – №6. – 12 с.
66. Мороз Л. А. Маркетинг: Підручник/ Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; За редакцією Л. А. Мороз. – 4-е вид., без змін. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2009. – 244 с.
67. Мочерний С. В. Основы економічних знань / С. В. Мочерний. — К. : Академія, 2000. — 303 с.
68. Муромцев В. В. Формування інформаційної культури в умовах домінуючої ролі віртуальних комунікацій / Муромцев В. В., Муромцева А. В. // Праці XIII Чаяновських читань. Соціальна держава: Виклики XXI століття / Відп. ред. Н. І. Архипова. – М. : Изд-во РДГУ, 2013. – С. 184.
69. Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система / С.В. Мхитарян. – М.: Эксмо, 2006. – 336 с.
70. Новикова І. В. Маркетинг сфери послуг : Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 72 с.
71. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Д. О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
72. Овечкіна О. А. Планування маркетингу. / Овечкіна О. А., Солоха Д. В., Іванова К. В., Морєва В. В., Беякова О. В., Балакай О. Б. – 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.
73. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Г.В.Осовська, О.А.Осовський. – Кондор, 2005. – 860 с.

74. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
75. Павленко А.Ф. Маркетингова політика ціноутворення : Монографія / А. Ф. Павленко, В.Л. Корієв. – К. : КНЕУ, 2004. – 332 с.
76. Пашук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
77. Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми): рішення Аудиторської палати України від 27.09.2007 р. № 182/5.
78. Пилипчук В. Маркетингове забезпечення якості освітніх послуг / В. Пилипчук, О. Данніков // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4. – С. 22-28.
79. Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг: наказ Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.99 р. № 131.
80. Полторак В. А. Маркетингові дослідження : Навчальний посібник / В. А. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
81. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
82. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
83. Портер М.Э. Конкуренция / Портер М.Э. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.
84. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
85. Пригожин А.А. Методы развития организаций / Пригожин А.А. – М.: МЦФЭР, 2003.
86. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посіб. / Т.О. Примак. – К.:МАУП, 2007. – 228 с.
87. Примаченко Н. М. Сервіс як культура взаємовідносин у маркетингу // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2 (3). – С. 154–156.

88. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Х. : Інжек, 2008. – 632 с.
89. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : Навчальний посібник. — Видання 2-ге, доповнене. — Львів: Новий Світ-2000, Аль-таїр-2002, 2003. — 272 с.
90. Романов А. Н. Маркетинг / А. Н. Романов. – М.: ИО «ЮНИТИ», 1998. – 560 с.
91. Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К. В. Савельєва, О. В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2006. – № 28. – С. 137-140.
92. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник / Саєнко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 413 с.
93. Секерин В. Д. Маркетинг : учебное пособие / Секерин В.Д. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. – 160 с.
94. Семеняк І. В. Основи управлінського консультування : навч. посібник / І. В. Семеняк, Д. В. Мангушев. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 128 с.
95. Скибінский С.В. Маркетинг : підручник / С. В. Скибінский. — Ч. 2. — Львів : ЛА «Піраміда», 2009. — 748 с.
96. Слабковський Ю. Розвиток маркетингу та його роль в економічному зростанні / Ю. Слабковський // Економіка України. – 1999. – № 5. – С. 74-81.
97. Сліпенький В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами : сутність і задачі на сучасному етапі / В. В. Сліпенький // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Україна наукова-2003». – Т. 22. Економіка. – Донецьк, 2003. – С. 50-52.
98. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій / О. Смігунова. – Х.: Міськдрук, 2011.– 73 с.
99. Соловьев Б.А. Маркетинг / Б. А. Соловьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2010.

100. Стальная В. Маркетинг в индустрии развлечений / В. Стальная // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №6 (68). – 95 с.
101. Старостіна А. О. Маркетинг / А. О. Старостіна, Д. М. Черваньов, О. В. Зозульов. – К.: Знання-Прес, 2002. – 340 с.
102. Телетов О.С. Рекламний менеджмент : Підручник. – 2-ге вид., випр. – Суми: Університетська книга, 2012. – 367 с.
103. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг : Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
104. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / А. А. Томсон; пер. с англ.
105. Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О. Третьяк // Российский экономический журнал. – 1997. – № 10. – С. 74–81.
106. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж.-К. Ларше. – М. : Вершина, 2006. – 496 с.
107. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М.: ЭКМОС, 1998. – 256 с.
108. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
109. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Учебник для вузов. – М. : «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.
110. Федько В.П. Маркетинг для технических вузов / Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 480 с.
111. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
112. Хаттен К. Стратегическое управление / Хаттен К., Хаттен М. – М. – 1998. – 550 с.
113. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : Учеб. пособие / Чернов Ю.В., Фомин С.В., Тищенко А.И. – Херсон: ОЛДИ-Плюс, 2003. – 272 с.

114. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 589 с.
115. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В. Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг. – 2001. – №3. – С. 79-83.
116. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Юксвярав Р. К., Хабаук М. Я., Нейман Я. А. – М. : Экономика, 1983. – 342 с.
117. Юлдашева О. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. – 1999. – № 3. – С. 32–39.
118. Intelligent Solution Group : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: www.isg-consult.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Алгоритм дослідження факторів маркетингового середовища



Баланс Intelligent Solution Group LTD на 31 грудня 2015 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	58	55
первісна вартість	1011	60	60
Знос	1012	-2	-5
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	58	55
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
Поточна дебіторська заборгованість	1155	470	620
Гроші та їх еквіваленти	1165	382	340
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	852	960
Баланс	1300	910	1015

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	500	500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Усього за розділом I	1495	500	500
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	370	480
розрахунками з бюджетом	1620	15	10
розрахунками зі страхування	1625	15	10
розрахунками з оплати праці	1630	10	15
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	410	515
Баланс	1900	910	1015

Баланс Intelligent Solution Group LTD на 31 грудня 2016 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	55	50
первісна вартість	1011	60	60
знос	1012	-5	-10
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	55	50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
Поточна дебіторська заборгованість	1155	620	70
Гроші та їх еквіваленти	1165	340	500
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	960	570
Баланс	1300	1015	620

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
капітал	1400	500	500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Усього за розділом I	1495	500	500
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	480	90
розрахунками з бюджетом	1620	10	5
розрахунками зі страхування	1625	10	5
розрахунками з оплати праці	1630	15	20
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	515	120
Баланс	1900	1015	620

Баланс Intelligent Solution Group LTD на 31 грудня 2017 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	50	40
первісна вартість	1011	60	60
знос	1012	-10	-20
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	50	40
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
Поточна дебіторська заборгованість	1155	70	1120
Гроші та їх еквіваленти	1165	500	150
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	570	1270
Баланс	1300	620	1310

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
капітал	1400	500	500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Усього за розділом I	1495	500	500
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	90	760
розрахунками з бюджетом	1620	5	15
розрахунками зі страхування	1625	5	10
розрахунками з оплати праці	1630	20	25
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	120	810
Баланс	1900	620	1310

Звіт про фінансові результати Intelligent Solution Group LTD за 2015 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1830	1810
Інші доходи	2160		
Разом доходи	2280	1830	1810
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-1152	-1037
Інші витрати	2165		
Разом витрати	2285	-1152	-1037
Фінансовий результат до оподаткування	2290	678	773
Податок на прибуток	2310	-122,04	-139,14
Чистий прибуток (збиток)	2350	555,96	633,86

Звіт про фінансові результати Intelligent Solution Group LTD за 2016 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1905	1830
Інші доходи	2160		
Разом доходи	2280	1905	1830
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-1201	-1152
Інші витрати	2165		
Разом витрати	2285	-1201	-1152
Фінансовий результат до оподаткування	2290	704	678
Податок на прибуток	2310	-126,7	-122,04
Чистий прибуток (збиток)	2350	577,3	555,96

Звіт про фінансові результати Intelligent Solution Group LTD за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2100	1905
Інші доходи	2160		
Разом доходи	2280	2100	1905
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-1430	-1201
Інші витрати	2165		
Разом витрати	2285	-1430	-1201
Фінансовий результат до оподаткування	2290	670	704
Податок на прибуток	2310	-120,6	-126,7
Чистий прибуток (збиток)	2350	549,4	577,3

Динаміка обсягу та складу активів Intelligent Solution Group

Показники	Обсяг, тис.грн			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп приросту, %	
	на 01.01.16	на 01.01.17	на 01.01.18	на 01.01.17	на 01.01.18	на 01.01.17	на 01.01.18
1. Необоротні активи	55	50	40	-5	-10	-90,9	-80
1.1. Основні засоби	55	50	40	-5	-10	-90,9	-80
2. Оборотні активи	960	570	1270	-390	700	-59,4	222,8
2.1. Запаси							
2.2 Поточна дебіторська заборгованість	620	70	1120	-550	1050	11,3	1600
2.3 Гроші та їх еквіваленти	340	500	150	160	-350	147,1	-300
2.4 Інші оборотні активи							
4. ВСЬОГО АКТИВІВ	1015	620	1310	-395	690	61,1	211,3

Анкета – Intelligent Solution Group LTD

Будь ласка, приділіть нам пару хвилин і дайте відповідь на кілька питань, завдяки Вашим відповідям наше обслуговування стане ще краще.

1. Як часто Ви користуєтеся послугами консультантів з міжнародного консалтингу?

- Щодня.
- 1 раз на місяць.
- 1 раз в тиждень.
- Кілька разів на рік.
- Не користуюся.

2. Чому ви вибрали нас, а не конкурентів?

- Цінова доступність послуг.
- Комфортність умов надання послуг та їх доступність отримання.
- Доброзичливість, ввічливість, компетентність працівників.
- Час очікування надання послуги. Оперативність надання послуг.
- Зручність графіка роботи організації.

3. Оцініть, наскільки Вас задовольняють послуги нашої компанії?

- Від 1 до 10.

4. Наскільки добре ми тримаємо Вас в курсі нових послуг від нашої компанії?

- Відмінно.
- Задовільно.
- Незадовільно.

5. Оцініть, наскільки своєчасно ми дотримуємося обумовлені терміни виконання Вашого звернення?

- Від 1 до 10.

6. Як ви оцінюєте співвідношення ціна / якість в нашій компанії?

- Відмінно.
- Добре.

- Задовільно.
- Незадовільно.

7. Як змінилася якість нашої роботи за останні 3 роки?

- Якість роботи покращилась.
- Якість роботи погіршилась.
- Якість роботи залишилася незмінною.

8. Чи плануєте Ви продовжити співпрацю з нами в майбутньому?

- Звичайно.
- Можливо.
- Ні.

9. У яких міжнародних регіонах ви працюєте?

- Європа.
- Азія.
- Австралія.
- Америка.
- Африка.
- Не працюю в міжнародних регіонах.

Анкета – Підсумки проведення конференції Intelligent Solution Group LTD**1. Оцініть Ваше загальне задоволення подією?**

- Від 1 до 10.

2. Чи прийшли б Ви на таку подію ще раз?

- Так.
- Ні.
- Можливо.

3. Наскільки оправданою ціну 2000грн., Ви вважаєте за такий захід?

- Явно переоцінена.
- Могло бути і дешевше.
- Нормально.
- Міг/могла заплатити і більше.
- Це було дешево, як на таку подію.

4. Що для Вас виявилось найбільш корисним?

- Практичний контент.
- Оточення однодумців та корисні контакти.
- Виникла яскрава ідея.
- Загальне натхнення від атмосфери.
- Чудова розвага і гарно проведений час.

5. Чи справдилися Ваші очікування? Чи отримали Ви те, що хотіли?

- Ні.
- Я думав/думала, що буде краще.
- Якраз те, що я шукав/шукала.
- Мої очікування перевершені.

6. Оцініть загальний рівень організації конференції на вашу думку.

- Від 1 до 10.