

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування конкурентних переваг підприємства інструментами
маркетингу»**

(за матеріалами ТОВ «БМС Консалтінг», м. Київ)

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

Науковий керівник
к.е.н, ст.викл.

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

Несвітної Валерії
Сергіївни

Юсупова Ольга
Володимирівна

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ-2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ	7
1.1. Сутність та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства ..	7
1.2. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «БМС КОНСАЛТІНГ» ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ.....	34
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «БМС Консалтинг».....	34
2.2. Маркетингові інструменти в процесі формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг».....	45
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «БМС Консалтинг».....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «БМС КОНСАЛТІНГ»	67
3.1. Визначення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «БМС Консалтинг»	67
3.2. Удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг».....	73
3.3. Визначення критеріїв та прогнозування результативності запропонованих заходів.....	83
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів і, звідси, постійно змінних параметрів зовнішнього середовища, різкого загострення конкуренції, важливий науковий і практичний інтерес представляє проблема конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні українським підприємствам необхідно вишукувати шляхи досягнення стійких конкурентних позицій на зовнішніх ринках, використовуючи сучасні здобутки економічної науки. Через глобальну фінансову кризу українські підприємства різних сфер функціонування потерпають від простоїв через відсутність достатньої кількості замовлень, клієнтів.

Активна конкуренція та масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі.

Для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні фінансово-господарської діяльності і при виході на ринки збуту.

Основною базою проведеного дослідження є теоретичні основи, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених в області економіки, особисті спостереження і експертні оцінки. Конкурентоспроможність підприємств досліджувалась багатьма відомими зарубіжними і українськими вченими, такими як Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанова, А. Воронкова, А. Градов, Ю. Іванов, Ж.-Ж. Ламбен, А. Мазаракі, М. Портер, Б. Райзберг, Г. Скудар, І. Смолін, Р. Уотерман, Р. Фатхудінов, О. Чернега, А. Юданов та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-практичних засад формування конкурентних переваг та обґрунтування маркетингових заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагає поетапного та ґрунтовного дослідження наступних завдань:

- визначити сутність та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища ТОВ «БМС Консалтінг»;
- визначити маркетингові інструменти в процесі формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтінг»;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «БМС Консалтінг»;
- обґрунтувати визначення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «БМС Консалтінг»;
- розглянути напрямки удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтінг»;
- здійснити визначення критеріїв та прогнозування результативності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі виступає процес формування конкурентних переваг в системі маркетингу підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг в системі маркетингу підприємства.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, як: узагальнення, дедукції, індукції, порівняння, аналізу, синтезу, системний, групування, деталізація і прийоми елімінування (для виявлення та дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на динаміку власного капіталу підприємства, зміну його вартості), формалізація і моделювання (для аналізу потреби підприємства у додатковому капіталі).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань економіки, фінансового аналізу, фінансового менеджменту, матеріали наукових конференцій, дані фінансової і статистичної звітності досліджуваного підприємства. Джерелами інформації в процесі дослідження є внутрішня управлінська та облікова інформація підприємства – об'єкта дослідження (Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати») за 2015-2017 роки.

Практична значущість роботи полягає у визначенні основних тенденцій формування конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та обґрунтуванні шляхів її подальшого підвищення.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерела та додатків. Обсяг роботи становить 105 сторінок, додатків – 3, список використаних джерел налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування конкурентоспроможності підприємства є одним із першочергових завдань для його топ-менеджменту. Маркетингова політика розвитку, що спрямована на досягнення конкурентних переваг, дозволяє підприємству досягти стійких конкурентних позицій на ринку. З цією метою підприємство повинно використовувати всі свої вільні ресурси, та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку

Розкриваючи сутність та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства, варто, насамперед, розглянути різні підходи щодо визначення терміну «конкурентоспроможність». Поняття змісту конкурентоспроможності характеризують вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» різними авторами

Автор	Визначення
Петровська І.П., Носов А.О. [39,с.15]	Конкурентоспроможність характеризується комплексом показників, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому.
В.Л. Дикань [21,с. 23]	Конкурентоспроможність – це характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

Продовження табл. 1.1

Г. Т. П'ятницька [40,с. 45]	відносна перевага відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Кадирус І. Г. [29,с.12]	Конкурентоспроможність – це поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.
З. Борисенко [12,с.10]	Конкурентоспроможність – це здатність працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Р. Фатхутдінов [60,с.15]	Конкурентоспроможність – це реальна і потенціальна можливість у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
М. Гельвановск ий [16,с.12]	Конкурентоспроможність – це реальна і потенціальна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
Глисін Ф. [17,с.15]	Конкурентоспроможність – це динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Л.В. Балабанова [8,с.3]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.

У широкому розумінні конкурентоспроможності підприємства асоціюється з визначенням його конкурентного статусу [39, 21, 40, 29, 12, 60, 16, 17, 8]. Однак, огляд різних наукових підходів дає можливість відмітити різницю між поняттями конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Конкурентоспроможність виражає, перш за все, здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. Наведені у табл. 1.1 підходи доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити

суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства як однієї з категорій маркетингового управління, що схематично зображено на рис.1.1.

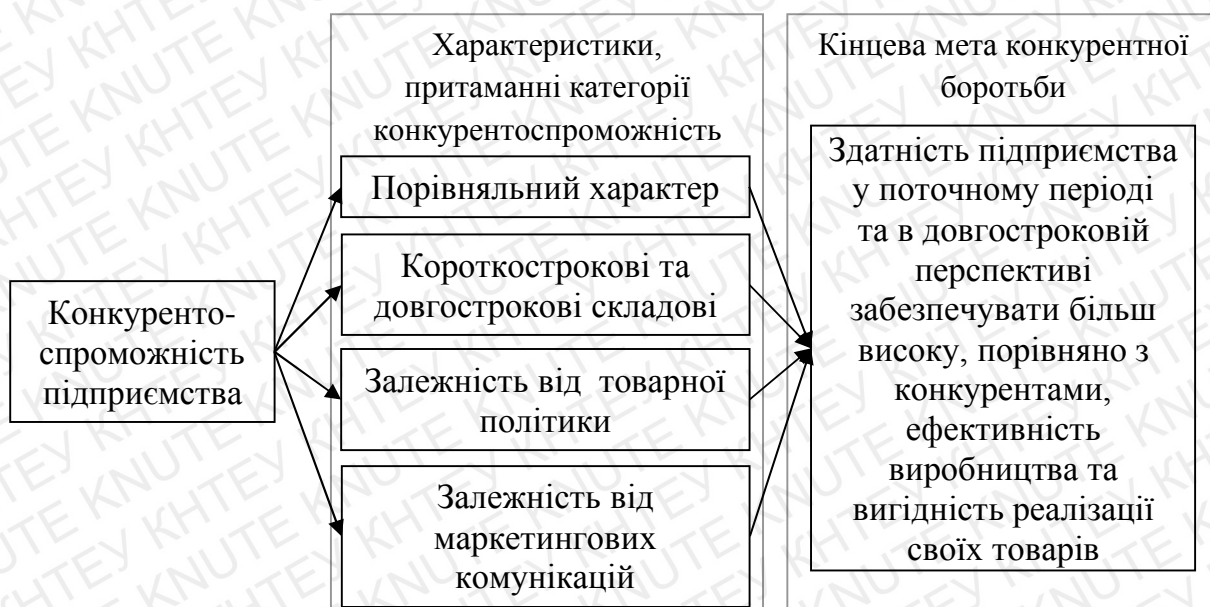


Рис. 1.1. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства як категорії маркетингового управління [12]

Поняття конкурентоспроможності підприємства займає важливе місце в системі категорій маркетингу, оскільки воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як ціна, товару, комунікації, просування та збут. В цілому конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [37,с.74].

Важливим для розуміння конкурентоспроможності є поняття конкуренції. Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків [39,с.86]. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частковою функцією його загального менеджменту. Досягнення високих показників конкурентоспроможністю є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих поставлених завдань, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Конкурентоспроможність підприємства в класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління [18,с.111].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять такі елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської та багато інших видів діяльності підприємства [12,с.34].

Згідно Іванова А.А., структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє на результат управлінських рішень у даній сфері діяльності [29].

До найважливіших з них Іванов А. А. відносить: вибір стратегічних напрямків досягнення стратегії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації

виробництва; вдосконалення внутрішньої підприємницької системи аналізу та обліку, фінансового менеджменту на підприємстві.

Кожний з блоків, в свою чергу, розглядають як систему, що охоплює різноманітні системотвірні компоненти. Всі блоки системи пов'язані один з одним і цим самим створюють визначену цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує рішення проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на ринку, забезпечення стійкого розвитку внаслідок створення і підтримання конкурентних переваг.

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі [31]:

- планування: розробки продукції; виробництва; збуту;
- організація: оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту;
- мотивація: робітників підприємства; контрагентів;
- контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності [31, с.123].

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, яка формується на етапах виробництва, розроблення та реалізації продукції. Категорії конкурентоспроможності продукції та підприємства мають високий ступінь взаємозалежності. Водночас конкурентоспроможність продукції є окремою та незалежною категорією, оскільки вона більше пов'язана із успіхом продукції на ринках збуту, ніж із особливостями функціонування підприємства. Тобто, вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства має відігравати управління конкурентоспроможністю саме його продукції.

В сучасних умовах господарювання, можливості підприємств з управлінням конкурентоспроможністю продукції, обмежені наявними в його розпорядженні трудовими ресурсами фінансовими, часом й виробничими технологіями чи потужностями.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення рівнів управління нею.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.2).

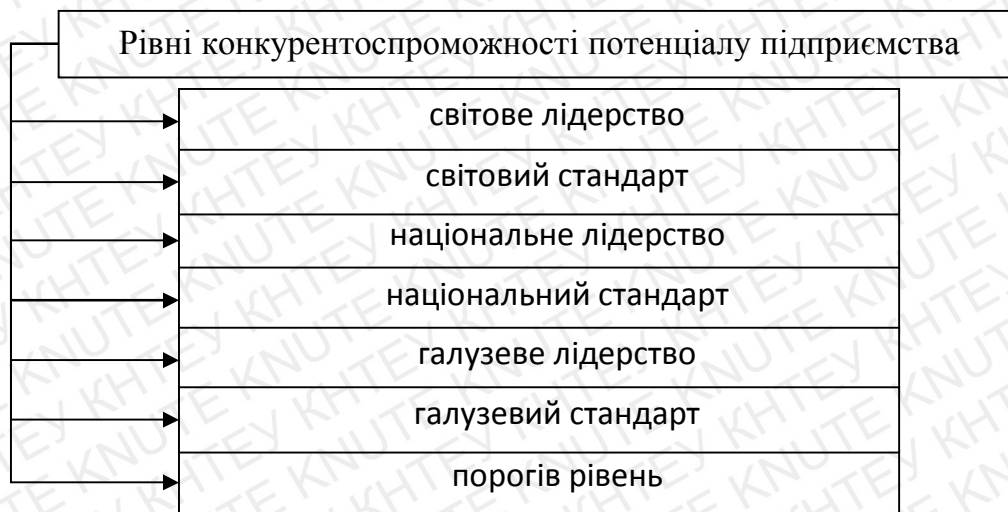


Рис. 1.2. Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства [41]

Якщо підприємство перебуває нижче за порогів рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним [41, с. 54].

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні управління конкурентоспроможності підприємства.

Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу "зовнішньо нейтральним". Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами.

За територіально-географічною ознакою виділяють міжнародну і внутрішньонаціональну конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів) [6].

Залежно від масштабності економічного об'єкту, за рівнями конкурентоспроможності, за критерієм суб'єктності схожі класифікаційні групи запропонували Ю. Іванов [24, с. 16], М. Гельвановський [16], Г. П'ятницька [40, с. 54], Л. Балабанова [9, с. 23], С. Клименко [26, с. 33]. За вказаним критерієм, що має різні інтерпретації, у всіх наведених підходах визначено конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, національної економіки. Іванов Ю. [24, с. 16] додає до цих видів конкурентоспроможність регіону, але, на наш погляд, цей вид конкурентоспроможності краще розглядати за територіально-географічною ознакою.

За відповідними рівнями забезпечення або управління визначають оперативну, тактичну, стратегічну конкурентоспроможність [14]. На кожному рівні вирішуються відповідні основні завдання: забезпечення конкурентоспроможності продукції; забезпечення конкурентоспроможності загального фінансово-господарського стану підприємства; забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу відповідно [14, с. 82]. За науковим підходом В. Абрамова, розгляд конкурентоспроможності підприємства через призму конкурентоспроможності продукції можливий лише на оперативному або тактичному рівні управління, стратегічна ж конкурентоспроможність підприємства забезпечується стійкими конкурентними перевагами, на формування яких має бути спрямований весь комплекс бізнес-процесів [40,с.345]. Вказані умови забезпечення стратегічної конкурентоспроможності забезпечать підвищення ринкової вартості бізнесу.

За науковим підходом О. Ковтуна [27, с. 89], показник вартості компанії поєднує в собі показники, що відображають внутрішнє становище підприємства і його зовнішнє оточення, дозволяє співставляти результати діяльності підприємства з іншими суб'єктами ринку. [27, с. 90].

Отже, конкуренція - процес управління суб'єктами підприємницької діяльності з метою досягнення переваг у ринковій боротьбі з конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Узагальнено можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання визначається, перш за все, умінням максимально використати в своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалася або може скластись на визначений проміжок часу, для збільшення виробництва, надання послуг, товарообігу та одержання максимального прибутку щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації.

1.2. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства

Метою забезпечення конкурентоспроможності інструментами маркетингу є приведення можливостей підприємства в найкращу відповідність з можливостями ринку, сформованими в результаті цілеспрямованих дій підприємства, а також приведення можливостей підприємства у відповідність з тими факторами ринку, що не піддаються контролю підприємства [32,с.111].

Методичною основою формування інструментів маркетингу в напрямку забезпечення конкурентних переваг є програмно-цільовий підхід, який передбачає організацію процесу аналізу можливостей підприємства, вибору цілей, розробки поточних планів і здійснення маркетингових заходів, контролю за їх реалізацією [7,с 32].

Основними цілями забезпечення конкурентоспроможності за допомогою інструментів маркетингу є такі:

- координація зусиль значної кількості співробітників, чия діяльність взаємозалежна;
- визначення очікуваного розвитку подій;
- готовність до реакції на зміни в зовнішньому середовищі;

- зведення до мінімуму нераціональних дій при виникненні непередбачених ситуацій;
- зведення до мінімуму конфліктів, викликаних неправильним (або різним) розумінням цілей підприємства;
- забезпечення чіткої взаємодії між виконавцями [44,с.10].

Розкриваючи засоби маркетингу у досягненні конкурентних переваг також важливо приділити увагу факторам, що формують конкурентоспроможність підприємства. Професор Гарвардського університету М. Портер пропонує ділити всі фактори конкурентоспроможності підприємства на кілька типів [41,с 122].

По-перше, на основні та розвинуті фактори. Основними факторами є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Розвинуті фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри і досвідні відділи [41,с.222].

Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації. Всі фактори конкурентоспроможності поділяють на спеціалізовані та загальні. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності.

Яновский А. пропонує класифікувати фактори конкурентоспроможності на внутрішні і зовнішні [61,с.34].

Така сама класифікація факторів наведена в праці Шандова Н. В [71,с.56]. Під зовнішніми факторами дослідник розуміє, по-перше, заходи державного економічного й адміністративного впливу на виробника, по-друге, основні характеристики ринку діяльності підприємства .

По-третє, діяльність суспільних і недержавних інститутів, політичних партій, рухів, блоків. До внутрішніх факторів Шандова Н. В відносить

потенційні можливості самого підприємства: виробничо-технологічний, науково-технічний, маркетинговий, фінансово-економічний, кадровий потенціал, ефективність виробничого контролю і реклами, рівень матеріальнотехнічного забезпечення, рівень сервісного й гарантійного обслуговування, рівень підготовки та розробки виробничих процесів [71,с 57].

Савчук В.І фактори конкурентоспроможності підприємства ділить на: зовнішні і внутрішні; контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані [48,с.56].

Зовнішні – це економічні фактори навколишнього середовища, які виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання.

О. Філатов розподілив фактори, що впливають на конкурентоспроможність, на інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів, які впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства, він зарахував інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні. Водночас до групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства, на його думку, відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [62,с.66].

Підбиваючи підсумки щодо класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, варто відзначити, що вони мають багато спільного, а різняться, в основному, за рівнем деталізації.

О. Кравченко класифікує фактори конкурентоспроможності підприємства залежно від конкурентного рівня: макро-, мезо- і мікрорівневі фактори [33,с.54].

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, доцільно запропонувати новий підхід. Фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (рис. 1.3).

Розглянуті фактори являють собою систему, що забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, організації в цілому. Значення

кожного окремого фактора різне залежно від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції тощо.

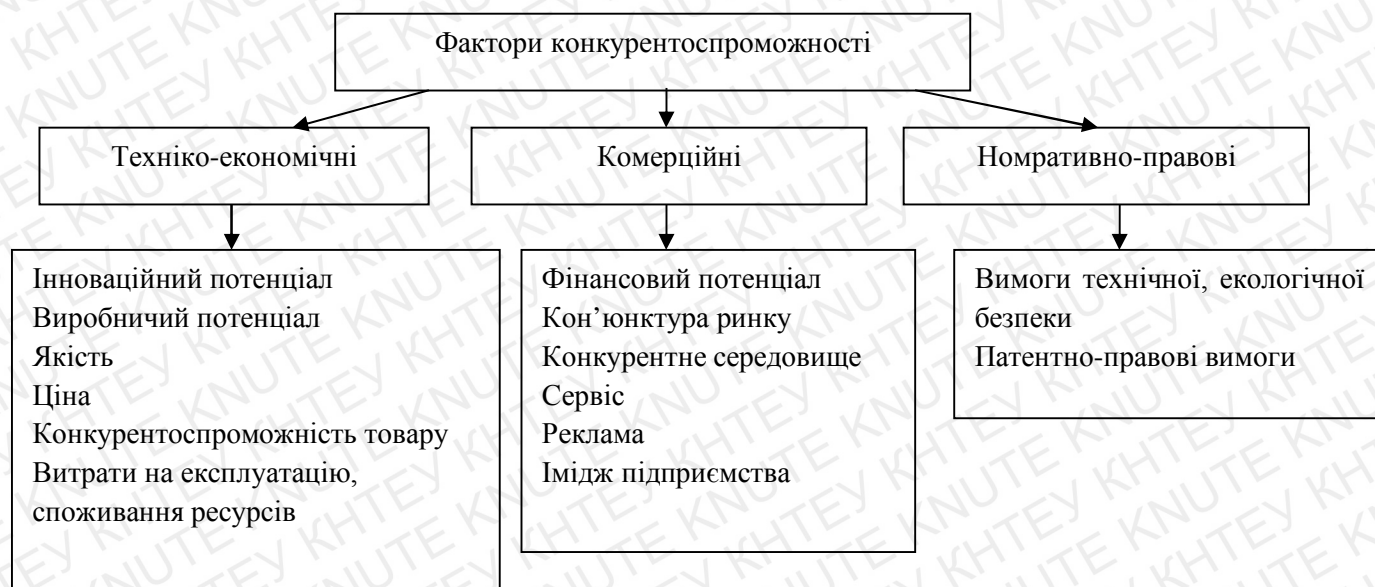


Рис. 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств [39,с.86]

Надалі розглянемо основні інструменти маркетингу, які використовуються для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Фрмування комплексу інструментів маркетингу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства, повинне містити такі елементи: огляд плану маркетингових заходів, поточний стан ринку, загрози і можливості, завдання і проблеми, маркетингові стратегії, програми дій, бюджети і порядок контролю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура заходів маркетингу, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [32,с.111]

Розділи	Сутність
Огляд плану маркетингових заходів	Основні тези плану для перегляду керівництвом
Поточний стан ринку	Основна інформація про ринок, товар, конкурентів і поширення товару
Загрози і можливості	Основні загрози і можливості, що можуть впливати

Продовження табл. 1.2

Завдання і проблеми	Коротко формулюються завдання компанії, включаючи питання продажів, частки ринку, прибутку, а також проблеми, з якими може зіштовхнутися компанія при виконанні цих завдань
Маркетингова стратегія	Загальний маркетинговий підхід, що буде використовуватися для досягнення запланованих цілей
Програми дій	Що, хто, коли буде робити і скільки необхідно коштів
Бюджети	Доходи і витрати, тобто попередня фінансова оцінка результатів виконання плану
Контроль	Яким чином буде контролюватися виконання плану

Розглянемо основні складові елементи комплексу маркетингу, які дозволяють забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Товар – ключовий елемент комплексу маркетингу, складовими якого є характеристики товару (дизайн, колір, упаковка, параметри), сервіс, торговельна марка та асортимент, гарантії, умови повернення і утилізації. Це набір виробів та послуг, які фірма спеціально розробляє для своїх цільових споживачів. Саме від того, наскільки вдало буде розроблено товар, залежить комерційний успіх підприємства на ринку, що визначає його рівень конкурентоспроможності [14,с.29].

Також характеристики конкретного товару для певного виробника виступають своєрідними конкурентними критеріями при порівнянні даного товару з товарами-аналогами інших виробників. Безумовно, усі з перелічених характеристики надзвичайно важливі, але лише як засіб отримання споживачем певних благ. Наприклад, покупці побутової хімії шукають не продукт, який складається з конкретних хімічних елементів, а продукт, що задовольняє певні вимоги до очищення поверхонь від бруду. Вибираючи замок, шукають не засіб для зачинення дверей, а товар, за допомогою якого господар захищає свою оселю. Прийняття рішень за кожною зі складових товару передбачає передусім визначитися, що саме потрібно споживачу, а вже потім – якими характеристиками має бути наділений товар, за який споживач згоден платити ту чи іншу суму [1,с.12].

Асортимент продукції також є інструментом забезпечення конкурентних переваг, який сприяє продажу товару на ринку. Розрізняють його широту (кількість найменувань продукції) та глибину (кількість видів виробів по кожному найменуванню продукції). Важливим елементом забезпечення конкурентних переваг виступає також сервісне обслуговування: технічне обслуговування; гарантія; інструктаж і рекомендації до і після придбання товару; забезпечення комплектуючими деталями; установка; підготовка персоналу; робота зі скаргами клієнтів; забезпечення документацією; оперативність виконання замовлень [23,с.32].

Другим важливим елементом комплексу маркетингу, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, є ціна, яка включає преїскурантну вартість, пільгові знижки, умови фінансування, кредитування, терміни сплати за купівлю. Ціну товару необхідно визначати з урахуванням численних факторів і адаптувати до вимог ринку. З одного боку, ціна повинна бути прийнятною для потенційного покупця, з іншого – ціна повинна забезпечувати прибутковість фірми.

Ціна – це грошова вартість товару, в яку також включаються витрати на його упаковку та транспортування до місця призначення. Оптимальна цінова політика є засобом досягнення конкурентних переваг, особливо на ринках товарів, які мають досить еластичний попит в залежності від зміни цін. Процес ціноутворення передбачає наступну послідовність дій: визначення цілей ціноутворення; визначення попиту на товар та аналіз його еластичності; аналіз витрат; аналіз цін і товарів конкурентів; вибір цінової стратегії; вибір методу ціноутворення. [23,с.34].

Наступним засобом маркетингу, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, є розподіл (методи збуту, розповсюдження, товаропросування або дистрибуція). Розподіл – діяльність, завдяки якій товар стає доступним цільових споживачів.

Головним змістом політики розподілу є вибір оптимальної схеми доставки товару від виробника до споживача (напрямую або через

посередників), його реалізація (транспортування, зберігання), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування [25,с.12].

Методи просування (маркетингові комунікації або промоції) – діяльність, спрямована на поширення фірмою інформації про товар та переконання цільових споживачів у доцільності його придбання.

До конкретних форм просування можна віднести: стимулювання збуту; реклама; зв'язки з громадськістю з метою створення позитивного іміджу компанії та її продукції; персональний продаж; прямий продаж; синтетичні засоби маркетингових комунікацій – виставки, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу тощо.

Останніми роками перелік елементів marketing mix доповнюється ще декількома «Р» – people (люди, кадрова політика), personal selling (персональний продаж), package (упаковка) тощо. Тому, варто зауважити, що одним з основних засобів досягнення конкурентоспроможності підприємства є впровадження в діяльність концепції маркетингу партнерських відносин, сутність якої полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди [55,с.34].

Ефективне управління відносинами з бізнес-партнерами дає можливість отримати такі конкурентні переваги [27,с.23]:

- 1) з організаціями-споживачами: створення додаткової корисності товару; зменшення часу оформлення замовлення; розширення комунікацій “з вуст в уста”;
- 2) з персоналом підприємства: створення сприятливих умов праці; злагодженість роботи структурних підрозділів; чітке та вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів;
- 3) з постачальниками: створення додаткової корисності товару; спільне управління якістю продукції; скорочення логістичних витрат; можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства);

- 4) з маркетинговими посередниками: зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів; зменшення часу на зворотні комунікації зі споживачами; спільне проведення маркетингових заходів (досліджень та рекламних кампаній); прискорення процесу реалізації продукції; собрендинг;
- 5) з надавачами ділових послуг: першочерговість обслуговування; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства);
- 6) з конкурентами в галузі: бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створення вхідних бар'єрів в галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів; спільна розробка стандартів якості продукції;
- 7) з контактними аудиторіями: лобіювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційних процесів.

Значною мірою саме партнерські відносини дають змогу повною мірою використовувати та розвивати потенціал конкурентоспроможності, що є одним з завдань стратегічного рівня управління. Потенціал конкурентоспроможності – це здатність використовувати наявні та потенційні можливості середовища функціонування підприємства для розвитку існуючих конкурентних переваг та створення нових на всіх рівнях управління конкурентоспроможністю у довготривалій перспективі.

Розглядаючи маркетингові засоби досягнення конкурентоспроможності підприємства, варто зосередити увагу на формуванні програми маркетингових заходів (дій) або плану маркетингу, яка є головним фіналізуючим засобом реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємства на ринку.

Оскільки багато інформаційних даних мають імовірнісний характер, то план маркетингу є не законом, а гнучкою програмою дій, для чого він має як мінімум три варіанти: мінімальний, оптимальний і максимальний. Багато варіативний план дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зводить до мінімуму неправильні дії персоналу за різкої зміни обстановки, а особливо у разі виникнення надзвичайних обставин.

Незважаючи на відмінності варіантів маркетингових програм, необхідно керуватися такою схемою їх побудови, яка дозволяє досягти оптимального рівня конкурентного статусу.

Конкретний зміст окремих програм, порядок розробки і механізм їх здійснення залежать від конкретних цілей, завдань і умов функціонування кожного підприємства.

Формування маркетингової програми (або маркетинг-менеджмент) визначається як управлінська діяльність, пов'язана з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і стимулюванням заходів по інтенсифікації процесу формування попиту на товари та послуги, збільшенню прибутків [31,с.34].

Використання інструментів маркетингу з метою формування конкурентних переваг передбачає процес визначення можливостей ринку та ресурсів компанії, а також планування та здійснення маркетингової діяльності, яка є необхідною для досягнення цілей фірми. У зв'язку з цим формування маркетингової програми має проводитись у масштабі всього підприємства і стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись лише рамками відділу маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування клієнтів обов'язково повинні координуватись та інтегруватись з управлінням, операціями надання послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Етапи завдань використання інструментів маркетингу з метою формування конкурентних переваг є наступними:

1. діагностика зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства;
2. визначення місії та цілей торговельної фірми;
3. вибір маркетингових стратегій;
4. вибір маркетингової тактики;
5. добір інструментів для реалізації планів;
6. контроль маркетингової діяльності.
7. планування маркетингової діяльності [15, с. 49-50].

Підставою для формування маркетингової програми є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Оскільки інформація про внутрішнє середовище є доступнішою та точнішою від інформації зовнішнього середовища, то слід розрізняти власне планування та прогнозування. Формування маркетингової програми стосується тих сфер маркетингової діяльності, на які підприємство може впливати (наприклад, власна рекламна кампанія), а прогнози стосуються сфер, непідвладних впливу підприємства (наприклад, діяльність торговельних фірм-конкурентів).

Формування засобів маркетингу в напрямку досягнення конкурентних переваг підприємств являє собою комплекс заходів, орієнтованих на дослідження таких питань, як:

- аналіз зовнішнього (по відношенню до підприємства) середовища, в яке входять ринки, джерела постачання і багато іншого. Аналіз дозволяє виявити фактори, які сприяють комерційному успіху чи створюють йому перепони. В результаті аналізу формується банк даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;
- аналіз поведінки споживачів, як актуальних (тих, що купують продукцію підприємства), так і потенційних. Даний аналіз заключається в дослідженні демографічних, економічних, географічних та інших характеристик людей, які мають право приймати рішення про покупку, а також їх потреб в широкому розумінні цього поняття і процесів придбання як нашого, так і конкуруючих послуг;
- вивчення існуючих та планування майбутніх послуг, тобто розробка концепцій створення нових послуг чи модернізація старих, включаючи їх асортимент, упаковку і т.п., застарілих, які не дають бажаного прибутку, послуг, які знімаються з виробництва та експорту;
- забезпечення формування попиту та стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, “паблік релейшнз” та різного роду економічних стимулів, направлених на покупців, агентів та продавців;

- забезпечення цінової політики, яка заключається в плануванні систем та рівнів цін на послуги, що експортуються, визначенні “технології” використання цін, строків кредиту, знижок і т.п.;
- управління маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, тобто планування, здійснення і контроль маркетингової програми та індивідуальних зобов’язань кожного учасника роботи підприємства, оцінка ризиків та прибутків, ефективності маркетингових рішень [36, с. 48].

Формування маркетингової програми на торговельному підприємстві потребує створення відповідної служби маркетингу. В організаційній структурі торговельних фірм служба маркетингу є ланкою, яка координує діяльність усіх інших структурних підрозділів.

У залежності від характеру та масштабів діяльності підприємства організаційна структура маркетингу може приймати різні варіанти, а саме [36]:

- функціональна організація служби маркетингу;
- організація по продуктовому принципу;
- організація по регіональному принципу.

При організації маркетингової структури підприємства слід дотримуватись таких основних принципів:

- простота маркетингової структури;
- ефективна система зв’язків між підрозділами;
- гнучкість – здатність пристосовуватись до торговельного попиту, зростання обсягів надання послуг, нових технологій тощо.

Контроль – це постійна, систематична перевірка та оцінка стану маркетингової діяльності підприємства. Контроль маркетингової діяльності спрямований на своєчасне виявлення усіх проблем та відхилень від нормального просування підприємства до визначених цілей, а також на своєчасну корекцію маркетингової діяльності, щоб наявні проблеми не переросли в кризу.

Процес контролю складається, як правило, з чотирьох стадій [21]:

1. Встановлення планових величин і стандартів;
2. Виявлення реальних показників;
3. Порівняння;
4. Аналіз результатів порівняння [21, с. 39].

Цілі контролю:

- визначення ступеню досягнення цілей;
- виявлення можливостей покращення;
- перевірка можливостей пристосування маркетингових зусиль до динамічних ринкових умов [21, с. 39].

Система маркетингового контролю передбачає здійснення окремих видів контролю:

- контроль результатів;
- стратегічний контроль [21, с. 40].

Таким чином, формування комплексу маркетингових інструментів для досягнення конкурентних переваг підприємства складається з ряду етапів. Цей процес може бути оформлений у відповідну маркетингову програму, що передбачає довгострокові цілі зростання конкурентоспроможності та має включати наступні розділи: огляд плану маркетингових заходів, поточний стан ринку, загрози і можливості, завдання і проблеми, маркетингова стратегія, програми дій, бюджети, контроль. Загальна мета дослідження ринку полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту населення на ринку товарів та послугах і створюються передумови для ефективного їх збуту. У відповідності з цим першочерговим завданням вивчення ринку є оцінка поточного співвідношення попиту і пропозицій на торговельні послуги, тобто кон'юнктури ринку. Виходячи з розглянутої вище концепції конкурентоспроможності підприємства і критичного аналізу наведених класифікацій, розуміння під чинниками конкурентоспроможності підприємств тих явищ і процесів виробничо-господарської діяльності підприємств та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної та відносної величини витрат

на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самих підприємств, запропоновано класифікувати фактори конкурентоспроможності підприємств на техніко-економічні, комерційні і нормативно-правові на основі розподілу факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. Виокремлені фактори дали змогу виділити три основні групи параметрів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Важливим питанням при розгляді конкурентоспроможності підприємства є показники її оцінки, адже саме завдяки їм підприємство може проаналізувати своє положення на ринку, свою позицію відносно конкурентів і вчасно прийняти необхідні міри по запобіганню втрати своєї позиції на ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності різноманітних об'єктів є складною роботою, оскільки у конкурентоспроможності фокусуються усі показники якості та ресурсомісткості роботи всього персоналу на всіх стадіях життєвого циклу. Нині відсутні міжнародні документи по оцінці конкурентоспроможності різних об'єктів. Оцінка конкурентоспроможності товару має здійснюватися на основі вимірювання якості товару, його ціни, витрат у сфері споживання, якості сервісу. Ці фактори по товару, що аналізуються, порівнюються із відповідними факторами основних конкурентів чи з нормативами [42,с.155].

За напрямком формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи оцінки. Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими [42, с.156].

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців.

Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки [32,с.121].

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Співставлені багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями: передпродажна підготовка, концепція, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика, якість, ціни. Відповідно, кожній з восьми вісей з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня [41,с.34].

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовуються різноманітні методи.

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень розрізняють одномоментні та стратегічні методи оцінки [51, с.135]. Одномоментні методи оцінюють тільки фактичний стан підприємства, і не забезпечують можливості розроблення заходів на перспективу. Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

В основу матричного методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, що розроблена аналітиками маркетингової фірми "А.С.Нільсен". Зазначений підхід передбачає:

- комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- градацію рівня комерційного успіху по трьох групах - "нижче середнього", "середній", "вище середнього";
- характеристику ознак по кожному одиничному критерію товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп [21, с.72].

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якого є американський вчений М. Портер [68,с.291-294]. Він розвинув та дослідив теорію конкурентних переваг. Розглянемо зміст поняття конкурентної переваги.

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує "ринкову силу" організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника" внаслідок вищої його

продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [36,с.23].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулою 1.1. [25,с.87]:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad q_i^B = \frac{K_i D_i}{\sum_{i=1}^n K_i D_i}; \quad \text{або} \quad q_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.1.)$$

де $q_i^k (q_i^B)$ - частка ринку i -ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і D_i - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -ю організацією;

Π_i - обсяг продажу i -ї організації;

n - кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення

дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення $Ч^*/Ч^*$, визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, якщо - менше 1 - у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку наведена в таблиці 1.3. [33].

Таблиця 1.3

Оцінка конкурентоспроможності організації [33]

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається за формулою 1.2 [35,с.11-14].

$$K_{\kappa} = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^m \Pi_i} \quad (1.2.)$$

де $\Pi_1 = \max \{\Pi_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$\Pi_2 = \max \{\Pi_i/\Pi_1\}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$\Pi_3 = \max \{\Pi_i/\Pi_1, \Pi_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$\Pi_4 = \max \{\Pi_i/\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3\}$ для всіх $i = 1 - (n-3)$;

n - кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, K_k буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77 % ринку, а решта - по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою 1.3 [35, с.11-14]:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^B)^2 \quad (1.3.)$$

де I_x - індекс Херфіндала ($0 < I_x < 1$);

q_i^B - частка i -ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних організацій з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують індекс Розенблюта I_p , його розраховують за формулою 1.4 [35, с.11-14]:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i q_i) - 1} \quad (1.4.)$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму (i).

Розглянемо метод визначення конкурентоспроможності заснований на теорії ефективної конкуренції. У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом розраховано коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [17, с.34].

Розглянутий метод є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями

діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною [29,с.44].

Для оцінювання стратегічного положення підприємства використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це — комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обгрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу "із самим собою", тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління [8,с.34]. Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали. У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або "фінансова сила");
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямок);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Щоб дістати обгрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.
2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.
3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Основними завданнями бенчмаркінгу є: сприяння постановці "довгострокових" цілей по показникам якості роботи, котрі значно перевершують поточні; розробка нових заходів з метою підвищення якості послуг, котрі надаються, та ефективності роботи; переорієнтування корпоративної культури і ментальності [9,с. 285-287].

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. Він знайшов широке застосування в логістиці, маркетингу, керуванні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто по відношенню до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності [3,с. 23-25].

Охарактеризовані методичні підходи, охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, як підприємства так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «БМС КОНСАЛТІНГ» ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «БМС Консалтінг»

Проведення дослідження маркетингового середовища підприємства передбачає аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності даного підприємства. Розглянемо їх детальніше.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку організаційних характеристик роботи підприємства, складу та функцій його персоналу, характеристику основних показників діяльності підприємства.

Предметом діяльності «БМС Консалтінг» є комп'ютерне програмування, розробка спеціалізованого програмного забезпечення, інші інформаційні послуги. Підприємство є юридичною особою, має право від свого імені укладати договори та інші угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді. «БМС Консалтінг» має власні основні фонди та оборотні засоби, самостійний баланс, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп, власні товарний знак, емблему та інші реквізити. Підприємство здійснює свою діяльність на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування.

Досліджуване підприємство «БМС Консалтінг» здійснює фінансово-господарську діяльність відповідно до законодавства України та на умовах і у відповідності до чинних договорів.

В основному діяльність «БМС Консалтінг» спирається на розробку програмних продуктів та їх реалізацію на зовнішніх ринках, надання інформаційних послуг іноземним партнерам. Також, підприємство закуповує комп'ютерне обладнання та відповідні елементи ІТ-інфраструктури.

До економічної складової місії підприємства входять наступні елементи:

- 1) Забезпечення стабільного зростання;

- 2) Забезпечення нормального рівня рентабельності;
- 3) Забезпечення зростання питомої ваги на IT-ринку.

До соціальної складової місії підприємства входять:

- 1) Забезпечення соціальних та матеріальних потреб працівників підприємства у належному рівні оплати та умов праці;
- 2) Забезпечення високого рівня культури обслуговування населення на території України.

Сферу господарської діяльності на досліджуваному підприємстві «БМС Консалтинг» можна поділити наступним чином:

- організація розробки програмного забезпечення;
- тестування програмного забезпечення;
- інженерне налаштування та підтримка інформаційних систем.

Галузева спеціалізація підприємства дозволяє глибоко розуміти специфіку бізнесу, надавати якісні послуги у сфері програмування та інженерії, формувати ефективні інформаційно-технологічні рішення відповідно до Технічного завдання замовників.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1.

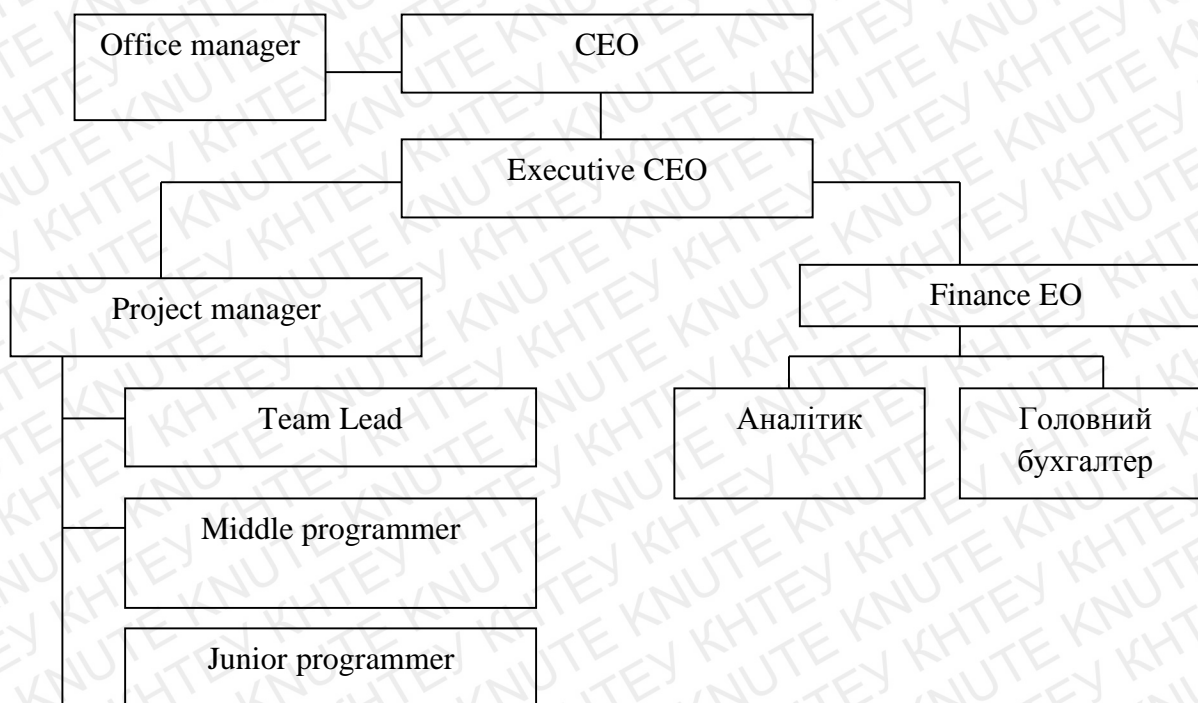


Рис. 2.1. Організаційна структура «БМС Консалтинг»

Як наведено на рис. 2.1, організаційна структура підприємства є лінійною. Керівником підприємства є директор (CEO), який має свого заступника, що виконує ряд обов'язків під час відсутності керівника (Executive CEO). Функціями заступника керівника є також контроль та організація роботи персоналу підприємства. У той же час керівник виконує представницькі функції, здійснює переговори з наявними та потенційними клієнтами, виконує обов'язки підписанта.

Менеджер проектів керує працівниками IT-відділу, забезпечує їх злагоджену роботу та якісне і своєчасне надання IT-послуг на умовах аутсорсингу. Фінансовий директор (Finance EO) забезпечує контроль та координацію фінансової та облікової роботи підприємства. Також він здійснює роботу із банками, податковими органами, органами державного контролю, тощо.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БМС Консалтинг»

№ з/п	Показники діяльності підприємства	Фактичні дані за періоди				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Чистий сукупний дохід, тис. грн.	17 425	19 148	20 123	18 298	26 088
2	Сукупний (чистий) прибуток, тис. грн.	2 327	2 647	4 137	2 770	6 592
3	Активи, тис. грн.	2 334	2 178	2 342	2 327	1 742
4	Власний капітал, тис. грн.	1 404	1 652	1 991	2 037	1 666
5	Поточні зобов'язання, тис. грн.	930	526	351	290	76
6	Рентабельність власного капіталу, %	165,8	160,2	207,8	136,0	395,7
7	Рентабельність активів, %	99,7	121,5	176,6	119,0	378,3
8	Рентабельність виготовленої продукції (наданих посліг), %	16,1	16,6	28,0	18,3	36,2
9	Капіталовіддача реалізованої продукції (наданих послуг), %	1 241,5	1 158,9	1 010,4	898,4	1 566,0
10	Повна собівартість продукції (послуг), тис. грн.	14 491	15 915	14 752	15 123	18 204

*за даними фінансової звітності (Додаток А)

На основі проведених розрахунків можемо стверджувати, що діяльність підприємства в 2013-2017 рр. була прибутковою. Сума чистого прибутку становила у 2013 році 2327,1 тис.грн, а у 2017 році – 6591,6 тис.грн. Також можна було спостерігати тенденцію до постійного зростання обсягу чистого доходу підприємства. Це зумовило позитивне значення усіх показників рентабельності та капіталовіддачі наданих послуг.

Показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу є позитивними, що пояснюється прибутковістю діяльності. Ефективність діяльності підприємства за показниками рентабельності суттєво зросла у 2017 р. Варто також відмітити і поступове зростання обсягу витрат підприємства. Показник рентабельності наданих послуг у 2017 році становив 36,2% що майже у 2 рази вище порівняно з 2013-м роком. Також варто відмітити, що підприємство активно експортує послуги за кордон.

Обсяги чистого прибутку підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» у період з 2013 по 2017 роки зріс на 936 тис. грн. (+183,3%). У 2017 році порівняно з 2016 роком чистий прибуток збільшився на 839 тис. грн (138%). Зростання чистого прибутку у 2017 році порівняно з 2016 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Обсяги поточних зобов'язань мали тенденцію до скорочення.

Обсяги активів не мали однозначної тенденції, проте в цілому вони знижувалися за період з 2013 по 2017 роки. Внаслідок цього, за наявності тенденції зростання прибутку, рентабельність активів зросла з 99,7% у 2013 році до 378,3% у 2017 році. Зростання чистого прибутку також позитивно відобразилося на показниках рентабельності власного капіталу та виготовленої продукції, які також збільшилися упродовж 2013-2017 років.

Надалі також проведемо аналіз особливостей зовнішнього середовища підприємства. Загальний аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку факторів впливу макромаркетингового та мікрмаркетингового середовища діяльності.

З метою оцінки макромаркетингового середовища проаналізуємо вплив ряду макрофакторів за допомогою методики PEST-аналізу, яка включає стратегічний аналіз соціальних (S - social), технологічних (T - technological), економічних (E - economic), політичних (P - political) факторів зовнішнього середовища.

Оскільки на середовище діяльності підприємства «БМС Консалтинг» безпосередньо впливають політичні чинники, то в результаті аналізу визначаються фактори впливу політичної ситуації на ділову активність, інвестиційний клімат, стабільність і перспективи розвитку.

Економічний фактор вивчається як основний для визначення інвестиційних перспектив і перспектив розвитку ринків, купівельної спроможності і т.д. Також вивчається розподіл економічних ресурсів в масштабі держави. Соціальний фактор визначає динаміку споживчих переваг, розподіл і структуру соціальних груп населення, вікову і гендерну структуру. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз проведемо за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформлені у вигляді матриці (табл. 2.2). Оцінка здійснювалася експертним методом. Експертом виступав менеджер проектів підприємства ТОВ «БМС Консалтинг».

Таблиця 2.2

Матриця PEST-аналізу основних факторів макромаркетингового середовища діяльності «БМС Консалтинг»

Середовище	Основні фактори	Напрямок дії фактора	Ступінь залежності від фактору (за 10-ти бальною шкалою)*
Економічне середовище	Динаміка курсу гривні	Підприємство в значній мірі орієнтоване на експорт. Надання послуг вітчизняним споживачам, передбачає прив'язку до валютного курсу	0

Продовження табл. 2.2

	Інфляція	Інфляційний чинник нівелюється через привязку цін на послуги до динаміки валютного курсу	0
	Ділова активність підприємств в економіці України	Зниження ділової активності спричиняє падіння зацікавленості підприємств в ІТ-технологіях. Втрату вітчизняного ринку підприємство компенсує зростанням частки на зарубіжному ринку	-3
	Інвестиційний клімат в Україні	Погіршення інвестиційного клімату впливає на зниження потенційного попиту на ІТ-послуги компанії	-2
Політико-правове середовище	Стабільність політичної системи	В Україні присутня політична нестабільність. Ситуація погіршується невизначеними очікуваннями перед виборами у 2019 році.	-6
	Стабільність законодавства	Законодавство часто мінливе. В Україні не має стабільності правової бази, яка б регулювала бізнес на постійній основі. Зміна політичних еліт в Україні щоразу призвела до переформатування як політичної системи, так і правил роботи бізнесу.	-5
	Зовнішнь-політичний курс	Орієнтація на країни заходу значно підірвала потенціал співпраці з російськими партнерами і клієнтами з СНД	-5
	Корупційна складова в органах державної влади	Державна політика щодо боротьби з корупцією дала позитивні результати в ІТ-секторі. До 2015 року в офісі підприємства здійснювалися регулярні перевірки податкових органів. З 2016 року на підприємстві не проводилося жодної виїзної перевірки.	+1
Соціальне середовище	Морально-етичні цінності	Морально-етичні цінності, орієнтовані на західний тип мислення, позитивно впливають на потенційний попит	+4
	Ментальність	Ментальність населення України є сприятливою для організації інтернет-маркетингу	+5
Технологічне середовище	Нові технології в ІТ-сфері	Впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості	+6
	Нові технології в маркетингу	Впливають на зростання конкуренції всередині галузі	-2

*«+» - позитивний вплив фактору; «-» - негативний вплив фактору

Як бачимо, вплив факторів макромаркетингового середовища в цілому є негативним. Досить несприятливо впливають на діяльність підприємства політичні та економічні чинники. Погіршення соціально-економічної ситуації в Україні досить відчутно скоротило ринок ІТ-послуг.

З одного боку, в умовах кризи потреба у підприємств до зростання попиту підвищились, однак їх рівень фінансового стану не дозволяє їх збільшувати витрати на ІТ-проекти з метою активізації просування. Це зумовлює превалювання у портфелі замовлень від вітчизняних клієнтів «БМС Консалтинг» переважно дрібних проектів (розробка сайтів, інтеграції з системами CRM, розробка драйверів до торговельного обладнання).

Надалі розглянемо особливості факторів мікрмаркетингового середовища. З цією метою проаналізуємо основних конкурентів та клієнтів підприємства.

Основними конкурентами досліджуваного підприємства є такі:

- «Скай LUM»;
- «Циклум»;
- «INOVECS»;
- «Сигма».

Ринкові частки конкурентів ТОВ «БМС Консалтинг» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Ринкові частки конкурентів ТОВ «БМС Консалтинг» (2017 р.), %

*за даними менеджера проектів підприємства

Як свідчать наведені на рис. 2.2 дані, отримані від керівництва компанії, в цілому досліджуване підприємство займає приблизно 5% від ринку ІТ-послуг в своєму сегменті і поступається даним показником перед іншими конкурентами. Також варто зазначити, що усі конкуренти ТОВ «БМС Консалтинг» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за якісними критеріями.

Усі наведені конкуренти ТОВ «БМС Консалтинг» мають вихід на зовнішні ринки. Тобто, досліджуване підприємство має доволі значний рівень конкурентного опору, який створюється іншими ІТ-компаніями. При цьому основним критерієм конкурентної боротьби в ІТ-секторі виступає не географічний, а товарний. Тобто, саме специфіка та види послуг, які надає ІТ компанія, є головним предметом конкуренції з боку інших ІТ-компаній. Іноземні клієнти шукають пропозицію на виконання ІТ-послуг за найбільш вигідними цінами.

Споживачами послуг ТОВ «БМС Консалтинг» є різні категорії підприємств, які умовно можна поділити на такі групи:

1) Міжнародні ІТ-аутсорсери. Частка міжнародних ІТ-аутсорсерів у портфелі замовлень ТОВ «БМС Консалтинг» становить близько 35% (рис. 2.2).

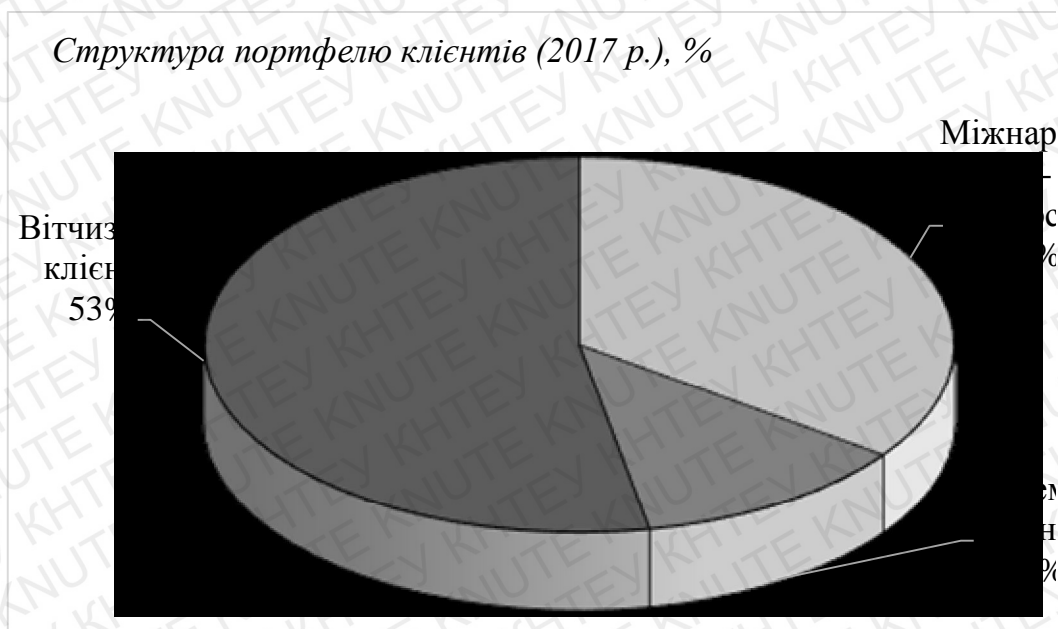


Рис. 2.2. Структура портфелю клієнтів ТОВ «БМС Консалтинг» у 2017 році

*за даними менеджера проєктів підприємства

Це великі ІТ-компанії, які мають серйозні пакети замовлень та проекти з багатьма виробничими та невиробничими компаніями у сфері автоматизації. ІТ-аутсорсери шукають якісний ІТ-персонал для виконання завдань. Вони виступають свого роду «оптовими торговцями» робочою силою на ІТ-ринку. Основним ІТ-аутсорсером фахівців компанії є велика міжнародна ІТ-компанія «Luxoft».

2) Міжнародні клієнти. Це безпосередні замовники послуг, які мають потреби у розробці відповідного програмного забезпечення, його інтегруванні з периферійними пристроями та контролерами. До міжнародних клієнтів підприємства відносяться такі великі компанії як: «Special purpose machinery manufacture for medical packaging LTD», «Vista co. New Zeland», «Rubicon LLC», тощо. Частка даної категорії клієнтів у вартості портфелю замовлень складала у 2017 році 12%.

3) Витчизняні замовники. Це передусім великі компанії у фінансовому секторі економіки, які працюють з CRM-системами – ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Укрсиббанк», тощо.

Надалі варто розглянути основні показники розвитку ринку ІТ-послуг, на якому функціонує ТОВ «БМС Консалтинг».

Варто зазначити, що рейтинг Global Outsourcing 100 розділений на дві категорії: перші 75 компаній з річним доходом від 500 млн дол. і штатом понад 5000 фахівців розташовуються в статусі Leader, решта 25 – це категорія Rising Star з доходами і кількістю персоналу скромніше. Серед 12 учасників торішнього рейтингу – чотири українські компанії. SoftServe, Ciklum, EPAM, Luxoft є яскравими представниками «золотої семидесятипятки».

За даними сервісу ІТ-рекрутингу topsdev, у 2016 році Україна стала першою на ринку фріланс-аутсорса у Східній Європі з часткою 33%, залишивши позаду Росію, Румунію та Сербію. Основними замовниками ІТ-послуг виступили США (54%) і Великобританія (10%). Позитивну динаміку зростання відзначили фахівці індійської консалтингової компанії Avasant, які

підраховали, що з 2009 року ринок аутсорсингу в Україні зріс у 4,8 рази, при загальносвітовому показнику 1,7 за аналогічний період.

Обсяги ринку ІТ-послуг в Україні наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Обсяги ринку ІТ-послуг в Україні у 2013-2017 рр., млрд.дол [51]

Сальдо доходів від експорту ІТ-послуг неухильно зростає. Згідно зі звітом НБУ, у 2017 році він приніс до держбюджету 2,25 млрд дол. У 2018 поточному році тенденція до збільшення цього показника продовжиться і вже до кінця 2018 р. експорт інформаційних технологій зможе повністю перекрити 2,9 млрд дол., (тобто це кошти, які Україна отримує за рахунок транзиту газу). Головною причиною зростання експорту називає дешевизну життя в Україні порівняно з Європою.

Незважаючи на це, показники України на світовому ринку залишаються більш ніж скромними. За даними звіту аналітичної компанії IDC частка вітчизняної індустрії інформаційних технологій у світі становить 0,35%. У 2016 році наша країна експортувала в інші держави ІТ-послуг на загальну суму 3,2 млрд дол., зайнявши місце між Коста-Рікою і Марокко. При цьому дохід

Польщі від аналогічного експорту склав 16,3 млрд дол., а безперечним лідером рейтингу стали США з прибутком 177,8 млрд дол.

Українські компанії займаються розробкою систем електронної комерції для скандинавських авіаліній та автомобільної компанії Volvo, працюють над технологією eye-tracking, що дозволяє відслідковувати траєкторію руху людського ока в наукових і маркетингових цілях, розробляють атласи неба для безпілотників і систем навігації, систему онлайн контролю за співробітниками для канадських клінінгових компаній і роблять багато чого ще.

Експерти підраховали, що всього в галузі задіяно близько 100 тис. фахівців. При цьому 12% з них мають солідний стаж роботи і вищу кваліфікацію, а ще 24% мають кваліфікацію «провідний розробник». Складно сказати, скільки у середньому заробляють вітчизняні програмісти. Виконавчий директор IT-комітету ЄВА Костянтин називає цифру 2200 дол. За даними інтернет-спільноти програмістів DOU, виходить, що середня зарплата розробника з річним досвідом роботи становить 1100-1600 дол., а з дворічним досвідом – на 100-200 дол. більше. Деякі профільні форуми програмістів чи то жартома, чи то всерйоз називають великі українські IT-компанії «флагманами рабовласницького флоту» та «галерами», скаржачись на жорстку експлуатацію персоналу, яка часто включає в себе відмову виплачувати понаднормові, проблему з отриманням відпусток, відсутність обіцяних рекрутерами безкоштовних тренінгів і т. д. Втім, високі зарплати щорічно привертають все більше молодих «айтішників». Очікується, що до 2020 року кількість працевлаштованих в IT-сфері українців досягне 200 тис.

Таким чином, в ході дослідження було проведено оцінку маркетингового середовища підприємства «БМС Консалтинг». Визначено, що підприємство спеціалізується на наданні ряду IT-послуг, до яких належать: проектування сайтів, IT-аутсорсинг, інтеграція систем управління, веб-дизайн, організація тренінгів, WEB-development, back-end розробки ПО, аутстафінг IT-персоналу та налаштування IT-інфраструктури. За результатами оцінки факторів

маркетингового середовища можна зробити висновки про те, що плив факторів макромаркетингового середовища в цілому є негативним. Досить несприятливо впливають на діяльність підприємства політичні та економічні чинники. Погіршення соціально-економічної ситуації в Україні досить відчутно скоротило ринок ІТ-послуг. З одного боку, в умовах кризи потреба у підприємств до зростання попиту підвищились, однак їх рівень фінансового стану не дозволяє їх збільшувати витрати на проекти в ІТ-галузі. Це зумовлює вихід компанії «БМС Консалтинг» на зовнішні ринки, частка яких постійно зростає. Основними конкурентами досліджуваного підприємства є такі: «Скай LUM»; «Циклум»; «INOVECS»; «Сигма». В цілому досліджуване підприємство займає приблизно 5% від ринку ІТ-послуг в своєму сегменті і поступається даним показником перед іншими конкурентами. Також варто зазначити, що усі конкуренти ТОВ «БМС Консалтинг» надають подібні послуги, які перетинаються між собою за якісними критеріями. Визначено, що споживачами послуг ТОВ «БМС Консалтинг» є різні категорії підприємств, які умовно можна поділити на такі групи: міжнародні ІТ-аутсорсери (великі ІТ-компанії, які мають серйозні пакети замовлень та проекти з багатьма виробничими та невиробничими компаніями у сфері автоматизації); міжнародні клієнти; втчизняні замовники (передусім великі компанії у фінансовому секторі економіки, які працюють з CRM-системами – ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Укрсиббанк», тощо).

2.2. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг»

Основними маркетинговими інструментами формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг» є елементи комплексу маркетингу, які підприємство використовує в ході своєї діяльності. Тому розглянемо їх детальніше.

Такий елемент комплексу маркетингу як «Product» є важливими з позиції розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Основними видами послуг, які надає підприємство, є наступні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Характеристика основних видів ІТ-послуг, які надаються підприємством ТОВ «БМС Консалтинг»

Назва послуги	Характеристика послуг
проектування сайтів	Розробка архітектури сайту, створення веб-платформи сайту (бек-енду)
веб-дизайн	Верстка сайту, створення елементів керування сайтом та навігації по ньому
організація тренінгів	Організації процедур навчання персоналу замовників. Переважно проводяться тренінги з системними адміністраторами замовників, розглядають питання код-ревью замовників
WEB-development	Розробка веб-сервісів для роботи ПЗ замовників, розробка механізмів інтеграції ПЗ з платіжними системами через веб-API-інтерфейси
аутстафінг ІТ-персоналу	Передача працівників підприємства замовнику для виконання певних обсягів робіт на контрактних умовах
налаштування ІТ-інфраструктури	Дослідження та оптимізації ІТ-інфраструктури (Hardware), налаштування протколів взаємодії ПЗ з периферійними пристроями замовника

Варто відмітити, що перелік ІТ-послуг, які надаються підприємством, досить сильно торкаються ефективності бізнес-процесів замовників. Рішення з автоматизації управління, які пропонує ТОВ «БМС Консалтинг», дозволяють економити час і більш ефективно використовувати ресурси, системи зв'язку дозволяють координувати роботу на великих проектах та забезпечувати узгодженість вузлів інфраструктури (що важливо, зокрема, в тих випадках, коли у замовників кілька географічно віддалених офісів або інших комерційних

об'єктів), а заходи щодо захисту інформації дозволять замовникам залишатися спокійними за дані, що представляють комерційну таємницю.

Варто відмітити, що основу частку в структурі продуктового портфелю послуг ТОВ «БМС Консалтінг» займає ІТ-аутсорсинг, тобто підприємство практично не має власних продуктів, а працює за замовленнями клієнтів. ІТ-аутсорсинг - виконання робіт для замовників у сфері програмування ПЗ, надання співробітників компанії для виконання певних видів робіт замовників за погодинну оплату

ТОВ «БМС Консалтінг» пропонує послуги інформаційного аутсорсингу, володіє професійним досвідом у цій галузі, залучає на роботу висококваліфікованих фахівців, стежить за останніми оновленнями і змінами на ринку ІТ-послуг. Перелік послуг, які може включати в себе ІТ аутсорсинг, досить широкий. При цьому, ТОВ «БМС Консалтінг» може надавати як окремі ІТ послуги, так і комплексний ІТ аутсорсинг. Комплексний варіант надання послуг є найбільш вигідним, в цьому випадку, клієнту необхідно лише надати доступ до інфраструктури, а всі роботи по її обслуговуванню беруть на себе грамотні фахівці.

Послуги ІТ-аутсорсингу, що надаються підприємством ТОВ «БМС Консалтінг», мають ряд конкурентних переваг порівняно з аналогічними послугами конкурентів, серед яких варто виділити наступні:

- зниження витрат на утримання власних служб - зменшення фонду заробітної плати, кількості одиниць техніки і необхідного програмного забезпечення;
- безумовне дотримання строків, у які будуть надані ІТ послуги та виконані всі узгоджені роботи;
- істотна економія часу за рахунок роботи висококваліфікованих фахівців, що надають ІТ послуги;
- комплексне обслуговування завжди обходиться дешевше, ніж виконання окремих ІТ послуг.

Також у даному питанні, розкриваючи зміст інструменту Product у процесі формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг», варто навести дані про обсяг реалізації основних категорій ІТ-послуг.

Динаміку вартості наданих послуг у розрізі внутрішнього та зовнішнього ринків наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка вартості наданих послуг у розрізі внутрішнього та зовнішнього ринків ТОВ «БМС Консалтинг»

Як свідчать дані рис. 2.5, обсяги надання послуг постійно зростали. Обсяг надання послуг на зовнішній ринок у 2013-2014 рр. скоротився на 3436 тис.грн, що було зумовлено початком фінансової кризи та припиненням контрактів з рядом російських клієнтів. Однак, починаючи з 2015 року підприємство змогло замінити російських клієнтів іншими клієнтами з країни близького прикордоння, зокрема з країн ЄС. Структуру наданих на зовнішні ринки ІТ-послуг наведено на рис. 2.6. Як свідчать дані рис. 2.6, у структурі наданих послуг домінує частка впровадження та налаштування ІТ-інфраструктури. Підприємство є власником та інтегратором електронної системи управління персоналом Staff Solutions, яка легко взаємодіє з обліковими модулями

програми до облікових систем. На даний вид послуг припадало 34% від загального обсягу надання послуг у 2017 році.

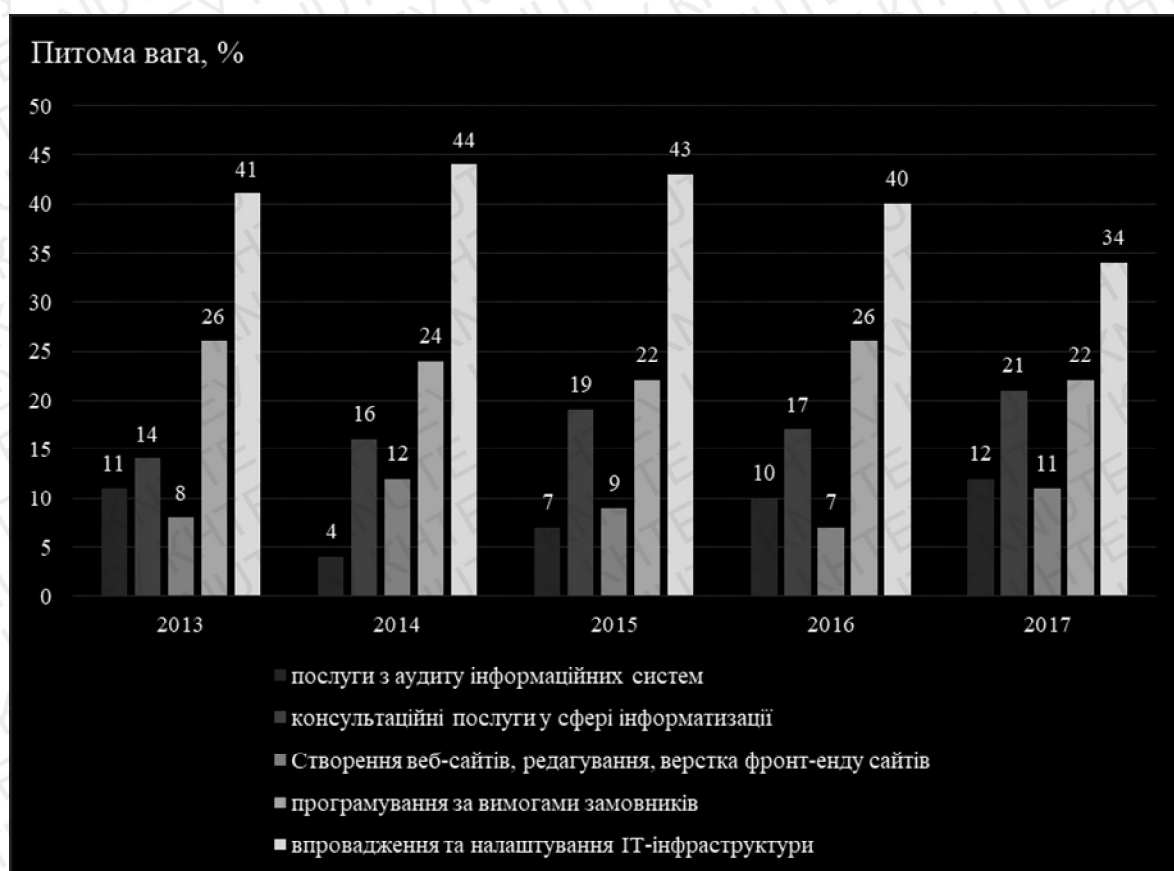


Рис. 2.6. Структура наданих послуг клієнтам-нерезидентам підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» за 2013 – 2017 роки, %

Варто підкреслити, що для посилення конкурентних переваг підприємство почало активно посилювати свою участь на зарубіжному ІТ-ринку, зокрема європейському та США. Ринок ІТ-послуг країн Західної Європи та США є стабільним, тому робота на цьому ринку нівелює ряд ризиків, що можуть знизити конкурентний потенціал підприємства «БМС Консалтинг».

Динаміку обсягів реалізації послуг клієнтам-нерезидентам (експорту ІТ-послуг) наведено у табл. 2.4. Як свідчать дані табл. 2.3, обсяг експорту послуг з ІТ-рішень у 2013-2014 рр. скоротився на 3436 тис.грн, що було зумовлено початком фінансової кризи та припиненням контрактів з рядом клієнтів, які знаходилися в країнах СНД (зокрема в Росії).

Динаміка вартості наданих послуг клієнтам-нерезидентам (експорту послуг) підприємства «БМС Консалтінг» за 2013 – 2017 роки

Показник	Обсяг наданих послуг, тис.грн:					Абсолютне відхилення, тис.грн				Відносне відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
						2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
послуги з аудиту інформаційних систем	1066	250	591	777	1586	-816	341	185	809	-76,5	136,4	31,3	104,2
консультаційні послуги у сфері інформатизації	1357	1001	1605	1320	2775	-356	604	-285	1455	-26,2	60,4	-17,7	110,2
створення веб-сайтів, редагування, верстка фронт-енду сайтів	775	750	760	544	1454	-25	10	-217	910	-3,2	1,3	-28,5	167,4
програмування за вимогами замовників	2519	1501	1858	2019	2908	-1018	357	161	888	-40,4	23,8	8,7	44,0
впровадження та налаштування ІТ-інфраструктури	3973	2752	3632	3107	4493	-1221	880	-526	1387	-30,7	32,0	-14,5	44,6
Разом, експорт послуг	9690	6254	8447	7766	13216	-3436	2193	-680	5450	-35,5	35,1	-8,1	70,2

*за даними, отриманими від менеджера проєктів підприємства (Додаток В)

Однак, починаючи з 2015 року підприємство змогло замінити російських клієнтів іншими клієнтами з країни близького прикордоння, зокрема з Польщі, Чехії та Угорщини. У 2015 році обсяг експорту послуг збільшився на 2193 тис.грн. Зростання було викликане переважно девальвацією курсу національної грошової одиниці. Фактично ж обсяги послуг значно скоротилися у 2015-2016 рр. порівняно з 2013-м роком. У 2017 році обсяг експорту послуг зріс на 5450 тис.грн або на 70,2% переважно за рахунок появи нових клієнтів.

Наступним важливим інструментом формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства є цінова політика (Price), що виступає важливим інструментом комплексу маркетингу.

Для того, щоб бути більш привабливим на ІТ-ринку для зовнішніх замовників, підприємство встановлює гнучку цінову політику. Багато закордонних та вітчизняних ІТ-компаній мають фіксовані ставки для продажу

своїх послуг. Однак, ТОВ «БМС Консалтинг» має гнучку тарифікацію, яка залежить від кількості годин роботи персоналу над тим чи іншим замовленням (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала цін на послуги ТОВ «БМС Консалтинг» у 2018 році

Основні види послуг	Кількість людино-годин робіт, які замовляє клієнт				
	До 10 год	10-50 год	50-100 год	100-250 год	Вище 250 год
Ставки, дол / люд.-год:					
- проектування сайтів	20	18	17	16	15
- ІТ-консалтинг (код-ревью)	10	9	8	8	5
- веб-дизайн	20	18	17	16	15
- організація тренінгів	10	9	8	8	5
- WEB-development	20	18	17	16	15
- back-end розробки ПО	30	25	23	23	20
- налаштування ІТ-інфраструктури	15	14	13	13	10

*за даними менеджера проектів ТОВ «БМС Консалтинг»

Варто зазначити, що пр підписанні угод з замовниками, підприємство використовує прив'язку цін до долара США. Вартість послуг у гривнях залежить від курсу національної валюти до долара США на момент платежу.

У випадку зміни (збільшення чи зменшення) курсу дол.США, розмір оплат в межах загальної ціни послуги за рахунками, що висталяються підприємством, підлягає індексації відповідно до коефіцієнту зміни Курсу дол.США на момент виставлення таких рахунків. Індксацію підприємство здійснює за наступною формулою:

$$Ц_n = \left(\frac{K_n}{K_c} \right) \times Ц_c \quad (2.1)$$

де, $Ц_n$ – проіндексований розмір оплат, що підлягає сплаті за виставленими рахунками, K_n – курс дол.США на момент виставлення рахунку, збільшений на 0,2 %, K_c – курс дол.США станом на момент підписання угоди,

збільшений на 0,2 %, Цс – розмір оплати в межах загальної ціни, вказаної у в угоді.

Наступним важливим засобом формування конкурентних переваг є комунікаційна політика (Promotion). Зокрема, підприємство активно застосовує digital-marketing.

Формування комунікаційної політики є основним елементом формування конкурентних переваг підприємства. Маркетингові комунікації досліджуваного підприємства забезпечують його безперервний зв'язок з цільовою аудиторією.

Основними елементами маркетингових комунікацій підприємства є такі:

- сайт підприємства;
- заходи SEO в мережі Інтернет;
- маркетинг в соціальних мережах.

Розглянемо кожен елемент більш детально.

Основним маркетинговим комунікаційним елементом підприємства є веб-сайт, що також виконує і функції обличчя ТОВ «БМС Консалтінг». Зовнішній вигляд та елементи веб-сайту наведено у Додатку В.

Структура веб-сайту виконана у сучасному дизайні. Всі гарфічні елементи та розділу сайту розміщені в межах однієї сторінки. Кожен елемент сайту розривається при його натисненні. Для руху по сайту використовується вертикальна полоса прокрутки. Головне меню сайту знаходить у верхньому лівому кутку. При натисненні на кнопку меню відбувається його розкриття, після чого відвідувач може обрати певну опцію (Додаток В). У складі головного меню відображено основні елементи, за допомогою яких відвідувач сайту отримує всю вичерпну інформацію про діяльність підприємства. Також у нижньому правому кутку сайту розміщений віджет Callback Hunter для зв'язку відвідувача з менеджерами підприємства (Додаток Г).

Віджет надає послугу безкоштовного зв'язку відвідувача з менеджерами підприємства. Робота віджета налаштована через інтеграцію сайту з IP-телефонією. Даний елемент маркетингових комунікацій на сайті зарекомендував себе дуже добре на підприємстві «БМС Консалтінг». За

статистикою підприємства кількість контактів через контактний віджет з Інтернет-сайту перевищує частку усіх інших способів контактування клієнтів з підприємством. Відповідальним за підтримку роботи сайту є ІТ-директора підприємства, а за його змістовне наповнення – директор з маркетингу. Динаміку показників відвідуваності сайту наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка відвідуваності сайту ТОВ «БМС Консалтінг» у травні – жовтні 2018 р., одиниць

*за даними ресурсу SimilarWeb

Як свідчать дані рис. 2.7, в цілому можна спостерігати зниження рівня відвідуваності сайту підприємства, починаючи з серпня 2018 року. Це може характеризувати процес зниження результативності комунікацій підприємства в Інтернет. Також, використовуючи ресурс <https://sitechecker.pro/> було встановлено, що сайт підприємства потребує своєї оптимізації в плані співвідношення коду та контенту. Зараз цей показник становить 1% при необхідному значенні від 10%.

Характеризуючи маркетингові комунікації підприємства, варто розглянути джерела трафіку сайту (рис. 2.8).

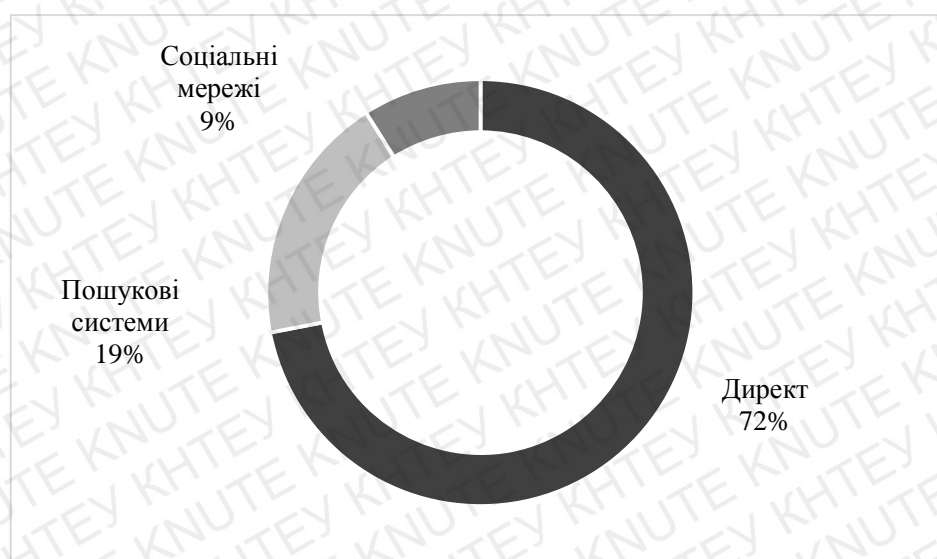


Рис. 2.8. Структура джерел трафіку сайту ТОВ «БМС Консалтинг» у 2018 р., %

*за даними ресурсу SimilarWeb

Як свідчать дані рис. 2.8, переважна частина користувачів мережі Інтернет (72%) заходили на сайт підприємства безпосередньо по посиланнях. Лише 19% користувачів заходили на сайт з використанням пошукових систем. Це говорить про те, що маркетингові комунікації в Інтернет потребують свого розвитку, зокрема потрібне зростання цільової аудиторії, які потрапляють на сайт через пошукові системи та соціальні мережі.

Важливо також порівняти показники перетинання показів сайту ТОВ «БМС Консалтинг з іншими сайтами –конкурентами.

Таблиця 2.5

Показники перетинання показів сайту ТОВ «БМС Консалтинг з іншими сайтами –конкурентами

Домен	Перетинання показів	Кількість показів ТОВ "БМС Консалтинг"	Кількість показів конкурентів	Співвідношення, %
e-consulting.com.ua	2	10	2	82
it-consulting.kiev.ua	4	10	11	58
idcukraine.com	2	10	3	41
mega7svadba.ru	0	10	0	41
it-consulting.com.ua	10	10	27	38
pnn.com.ua	6	10	11	33

*за даними ресурсу SimilarWeb

Як свідчать дані табл. 2.5, перетинання показів сайту ТОВ «БМС Консалтинг» з іншими сайтами –конкурентами відбувалось у 2018 році переважно за доменом it-consulting.com.ua. Деталізацію

Однак, одного сайту для забезпечення маркетингових інтернет-комунікацій недостатньо. Тому для організації зовнішніх маркетингових комунікацій в Інтернет підприємство ТОВ «БМС Консалтинг» також використовує наступні елементи: банерну рекламу, пошукову систему, e-mail рекламу, групу новин (Usenet).

Медіа-план комунікацій в Інтернет з фактичним бюджетом витрат за 2015-2017 рр. наведено на рис. 2.9.

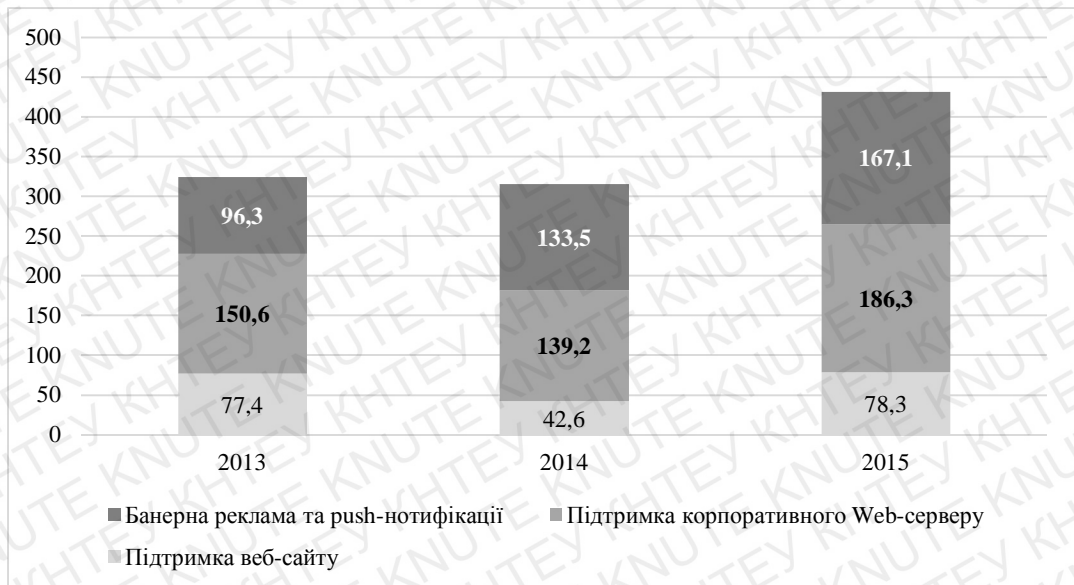


Рис. 2.9. Структура витрат на маркетингові комунікації в Інтернет у 2013-2015 рр.

Як свідчать дані рис. 2.9, обсяг витрат на маркетингові комунікації в Інтернет у 2015 році становив 324,3 тис.грн, у 2016 році – 315,3 тис.грн, у 2017 році – 431,7 тис.грн. Структуру витрат на маркетингові комунікації в Інтернет наведено на рис. 2.9. За даними рис. 2.9, можемо бачити, що найбільша частка у витратах на комунікації в Інтернет належала заходам з підтримки корпоративного Web-серверу. До складу витрат відносилась частина зарплати працівників IT-відділу, які займають безпосередньо підтримкою Web-серверу,

а також плата за віртуальні сервери у DC парковий, на яких розміщено сам Web-сервер.

Особливостями пошукового маркетингу, який реалізовано на ТОВ «БМС Консалтінг», є такі:

- можливість залучити цільову аудиторію, тобто саме ту аудиторію, яка сама зацікавлена отриманні маркетингових послуг у сфері Інтернет-маркетингу та консалтингу;

- контакт з користувачем пошукової системи відбувається у той момент, коли він дійсно цікавиться послугами;

- порівняно невисока вартість послуги просування сайту.

Підприємство також проводить політику соціальної відповідальності, що є своєрідним елементом не лише внутрішніх конкурентних переваг, але і частково зовнішніх. Соціальна відповідальність, в першу чергу, впливає на імідж підприємства для формування потенційних ділових зв'язків з партнерами на IT-ринку. Це є передумовою укладення нових угод на надання послуг. Таким чином, політика соціальної відповідальності впливає на рівень конкурентного потенціалу через формуванні іміджу ТОВ «БМС Консалтінг».

Характеристику основних складових формування конкурентного статусу шляхом використання внутрішнього маркетингу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні елементи внутрішнього маркетингу у процесі формування конкурентних переваг «БМС Консалтінг»

Складові внутрішнього маркетингу	Коротка характеристика	Відповідальний за розвиток	Результати застосування
Доплати, премії, бонуси та компенсації	Наявність гнучкої системи оплати праці з преміюванням за результатами роботи	SEO	Підвищення результату роботи працівників IT-сектору
Нематеріальна мотивація працівників	Корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень	Project manager	Підвищення лояльності до компанії, зростання досвіду

Продовження табл. 2.6

Елементи соціальної відповідальності	Фонд підтримки працівників підприємства	CEO	Лояльність працівників
Внутрішня CRM-система з трекінгом задач	Постійний обмін інформацією між працівниками, структуроване планування завдань	Project manager	Ефективність внутрішніх бізнес-процесів компанії

Як видно з табл. 2.6, основними елементами формування конкурентних переваг підприємства є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з трекінгом задач. В якості матеріального стимулювання використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи. Премія нараховується щоквартально за результатами зданих проектів.

В якості нематеріальної мотивації застосовується проведення таких заходів як корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень. Працівники підприємства мають право голосувати у процесі прийняття рішень по розробці та імплементації проектів для своїх клієнтів. З метою забезпечення соціальної відповідальності на підприємстві створено фонд підтримки працівників підприємства. Для цього з прибутку підприємства щоквартально відраховується 5%. Кошти даного фонду можуть бути використані для проведення корпоративів, покриття витрат на медичне страхування працівників. Внутрішня CRM-система з трекінгом задач забезпечує постійний обмін інформацією між працівниками, структуроване планування завдань на підприємстві.

Отже, варто підкреслити, що для посилення конкурентних переваг підприємство почало активно посилювати свою участь на зарубіжному ІТ-ринку, зокрема європейському та США. Ринок ІТ-послуг країн Західної Європи та США є стабільним, тому робота на цьому ринку нівелює ряд ризиків, що можуть знизити конкурентний потенціал підприємства «БМС Консалтинг». Для того, щоб бути більш привабливим на ІТ-ринку для зовнішніх замовників, підприємство встановлює гнучку цінову політику. Багато закордонних та

вітчизняних ІТ-компаній мають фіксовані ставки для продажу своїх послуг. Однак, ТОВ «БМС Консалтинг» має гнучку тарифікацію, яка залежить від кількості годин роботи персоналу над тим чи іншим замовленням. Основними елементами зовнішніх маркетингових комунікацій підприємства є такі: реклама в Інтернет; заходи прямого маркетингу. Найбільша питома вага у витратах на маркетингові комунікації в Інтернет належала заходм з підтримки корпоративного Web-серверу. До складу витрат відносилась частина зарплати працівників ІТ-відділу, які займають безпосередньо підтримкою Web-серверу, а також плата за віртуальні сервери у DC парковий, на яких розміщено сам Web-сервер. Заходи прямого інтернет-маркетингу полягають безпосередньо у проведенні прямого діалогу з наявними та потенційними клієнтами.

2.3. Визначення результативності заходів із формування конкурентних переваг послуг ТОВ «БМС Консалтинг»

Визначення результативності заходів із формування конкурентних переваг послуг ТОВ «БМС Консалтинг» передбачає визначення основних показників, що характеризують результати маркетингових зусиль підприємства в напрямку зростання конкурентоспроможності.

Важливим показником, що виражає результативність використання засобу інтернет-маркетингу як впливого інструменту формування конкурентних переваг в ІТ-секторі, є коефіцієнт конверсії сайту. Його динаміку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнта конверсії сайту «БМС Консалтинг»

Період	Кількість відвідувань сайту, од	Кількість комунікацій після заходу на сайт, од	Коефіцієнт конверсії сайту, %
А	Б	В	$\Gamma = В / Б$
Травень	2466	36	0,0145985

Продовження табл. 2.7

Червень	2900	32	0,0110345
Лип	2919	28	0,0095923
Серп	1807	14	0,0077476
Вер	1126	19	0,0168739
Жовт	1243	22	0,0176991

*за даними ресурсу SimilarWeb

Як свідчать дані табл. 2.7, в цілому значення коефіцієнта конверсії сайту за показником кількості контактів після заходження на сайт мало тенденцію до скорочення упродовж травня-серпня 2018 року. У вересні-жовтні 2018 року даний показник почав зростати. Графічно динаміку коефіцієнта конверсії наведено на рис. 2.10.

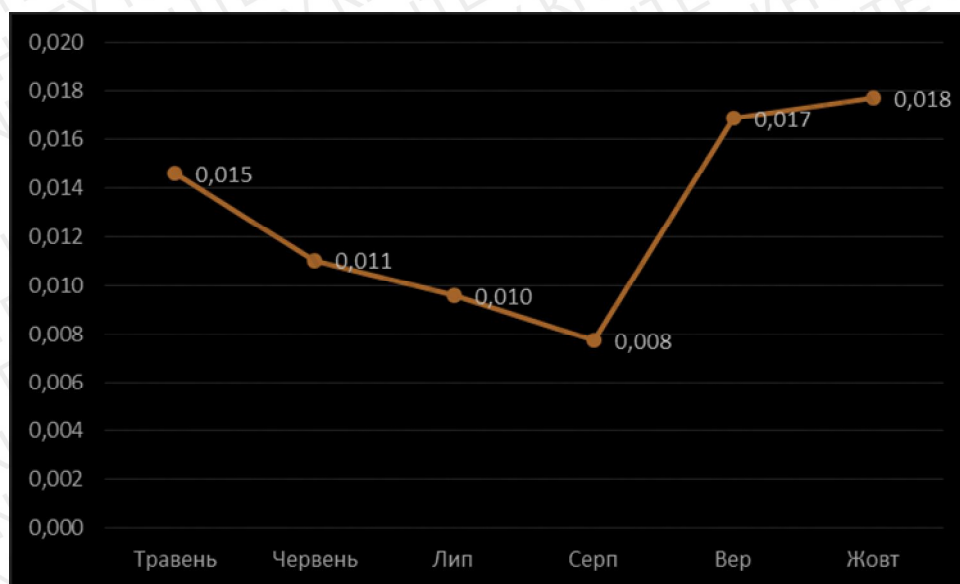


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта конверсії сайту ТОВ «БМС Консалтінг»

*за даними ресурсу SimilarWeb

Можна зробити висновок, що зниження відвідуваності сайту у вересні-жовтні насправді не було ознакою зниження ефективності комунікацій в Інтернет, а свідчило про зростання рівня цілеспрямованості відвідувачів сайту – тобто, скорочення чисельності відвідувачів, які не виявляли бажання встановлювати контакти з підприємством.

Процес оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «БМС Консалтинг» передбачає порівняльну характеристику основних конкурентів досліджуваного підприємства за рядом критеріїв, які характеризують роботу ІТ-компаній.

Наведемо порівняння конкурентів ТОВ «БМС Консалтинг» між собою (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Порівняння конкурентів підприємства «БМС Консалтинг»

Оціночні критерії	Конкуренти				
	«Циклум»	«Скай LUM»	INOVECS	«Сигма»	«БМС Консалтинг»
1	2	3	4	5	6
Рейтинг ІТ-підприємств (на основі https://jobs.dou.ua/companies/), 1-5 місця в межах наведених 5 конкурентів	1 місце	4 місце	3 місце	5 місце	2 місце
Тривалість роботи на ринку, років	8 років	3 роки	5 років	5 років	7 років
<i>Види послуг, що надаються ІТ-компаніями на ринку ІТ-послуг:</i>					
- проектування сайтів	X	X	X	X	X
- ІТ-консалтинг (код-ревью)	X	-	X	X	X
- веб-дизайн	X	X	X	-	X
- організація тренінгів	X	X	X	-	X
- WEB-development	X	-	X	-	X
- back-end розробки ПО	X	-	X	X	-
- аутстафінг ІТ-персоналу	X	-	-	-	X
- налаштування ІТ-інфраструктури	X	X	X	X	X

*дані отримано на основі дослідження діяльності підприємств-конкурентів в мережі Інтернет

Для чіткого розуміння конкурентної позиції підприємства «БМС Консалтинг» варто здійснити порівняльний аналіз усіх рейтингів, які має підприємство у порівнянні з його основними конкурентами.

Розглянемо особливості формування конкурентних переваг підприємства за рядом зовнішніх та внутрішніх критеріїв. До внутрішніх критеріїв формування конкурентного потенціалу підприємства належить організація взаємодії зі співробітниками та їх мотивування. Тобто, підприємство активно використовує елементи механізму внутрішнього маркетингу.

До елементів формування конкурентоспроможності підприємства належать його рейтингова оцінка та позиціонування серед собі подібних підприємств на ринку ІТ-послуг.

Проведемо експертне оцінювання конкурентоспроможності підприємства «БМС Консалтінг» стосовно формування його конкурентного потенціалу. З цією метою нами було проведено усне опитування декількох замовників ІТ-послуг у компаній-конкурентів. У процесі опитування ставилося питання оцінити за 5-ти бальною шкалою наступні критерії підприємств-конкурентів:

- рівень ІТ-послуг;
- доступність цін на ІТ-послуги;
- рівень комунікацій;
- представлення послуг;
- оперативність виконання завдань.

Зведені результати опитування та середня оцінка для кожного конкурента наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Експертна оцінка формування конкурентних переваг «БМС Консалтінг» порівняно з основними найближчими конкурентами

Критерії ефективності формування конкурентних переваг	Ступінь значущості критерію, (від 0 до 1)	«БМС Консалтінг»	«Скай LUM»	«Циклум»	INOVECS	«Сигма»
Рівень ІТ-послуг	0,35	5	5	5	4	5

Продовження табл. 2.9

Доступність цін на послуги	0,25	4	5	5	3	4
Рівень комунікацій	0,20	5	5	3	2	5
Представлення послуг	0,15	4	4	3	5	1
Оперативність виконання завдань	0,05	3	2	5	5	5
Середня усіх критеріїв	-	4,50	4,70	4,30	3,55	4,15

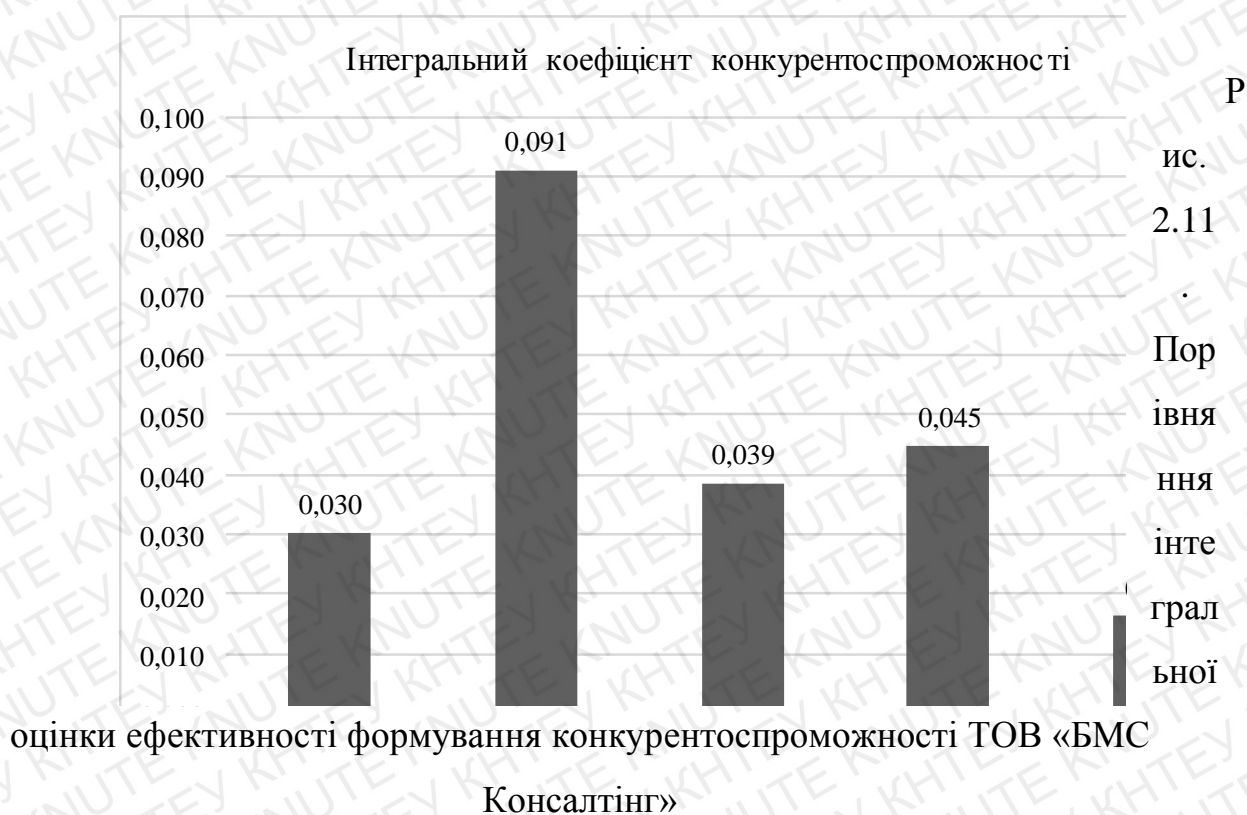
*на основі даних відділу CEO «БМС Консалтинг»

Аналіз вищенаведених даних показує, що синтетичним показником рівня конкурентоспроможності є показник середньозваженої оцінки по усіх критеріях. Хоча для конкурента «Скай LUM» середньозважена оцінка якості послуг є найвищою, вона, ймовірно, не відповідає рівню цін, які підприємство встановлює на свої послуги. Інтегральний оціночний показник конкурентоспроможності можемо розрахувати як добуток:

$$IPK = Pч * Kм \quad (2.1)$$

де, IPK – значення інтегрального оціночного показника, Pч – частка ринку, Kм – середня оцінка комплексу 4P.

Порівняння інтегральної оцінки ефективності формування рівня конкурентоспроможності по основних конкурентах «БМС Консалтинг» наведено на рис. 2.11.



Як свідчать дані рис. 2.11, ТОВ «БМС Консалтінг» поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанія «БМС Консалтінг» випереджає лише ІТ-компанію «Сигма». Для конкретизації оцінки конкурентоспроможності проведемо аналіз матриці конкурентного профілю підприємства, що досліджується (табл. 2.10).

Згідно з проведеним дослідженням, що наведено у табл. 2.10, можемо зробити висновок, що найближчим за рівнем конкурентного профілю до ТОВ «БМС Консалтінг» знаходиться ІТ-компанія «Циклум», яка має професійний персонал та надає широкий спектр ІТ-послуг. Дані матриці конкурентного профілю виражають оцінку кожного з наведених критеріїв формування конкурентоспроможності підприємств. Значення рейтингу відповідно до кожного критерію встановлено за результатами опитування замовників послуг у підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.10

Матриця конкурентного профілю «БМС Консалтінг», за 2017 р.

Критерії формування конкурентоспроможності	Оцінка фактора	«БМС Консалтінг»		«Циклум»		INOVECS		«Сигма»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Професійність персоналу	0,30	3	0,9	3	0,9	1	0,3	2	0,6
Асортимент послуг	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Результативність просування ІТ-послуг на ринку	0,30	2	0,6	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Умови надання ІТ-послуг	0,25	1	0,25	2	0,5	2	0,5	3	1
Усього	1,00		2,20		2,15		1,75		1,75

Використовуючи матрицю конкурентного профілю ТОВ «БМС Консалтінг», можна побудувати діаграму позиціонування основних критеріїв формування конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.12).

Як свідчать результати проведеної оцінки, сильними сторонами досліджуваного підприємства ТОВ «БМС Консалтінг» є асортимент ІТ-послуг та кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами у формуванні конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є умови надання ІТ-послуг та результативність просування ІТ-послуг на ринку. Підприємство не має нині власного відділу підтримки ІТ-рішень, яке воно реалізує (support team). Наявність такого відділу є необхідним атрибутом будь-якої продуктової компанії на ринку ІТ-послуг. Оскільки спеціалізацією ТОВ «БМС Консалтінг» в більшій мірі є виконання часткових завдань і замовлень в межах великих міжнародних ІТ-проектів. Це дає можливість отримувати певну суму виручки,

але не дає перспектив у використанні софрмованих ІТ-рішень для майбутніх продажів.

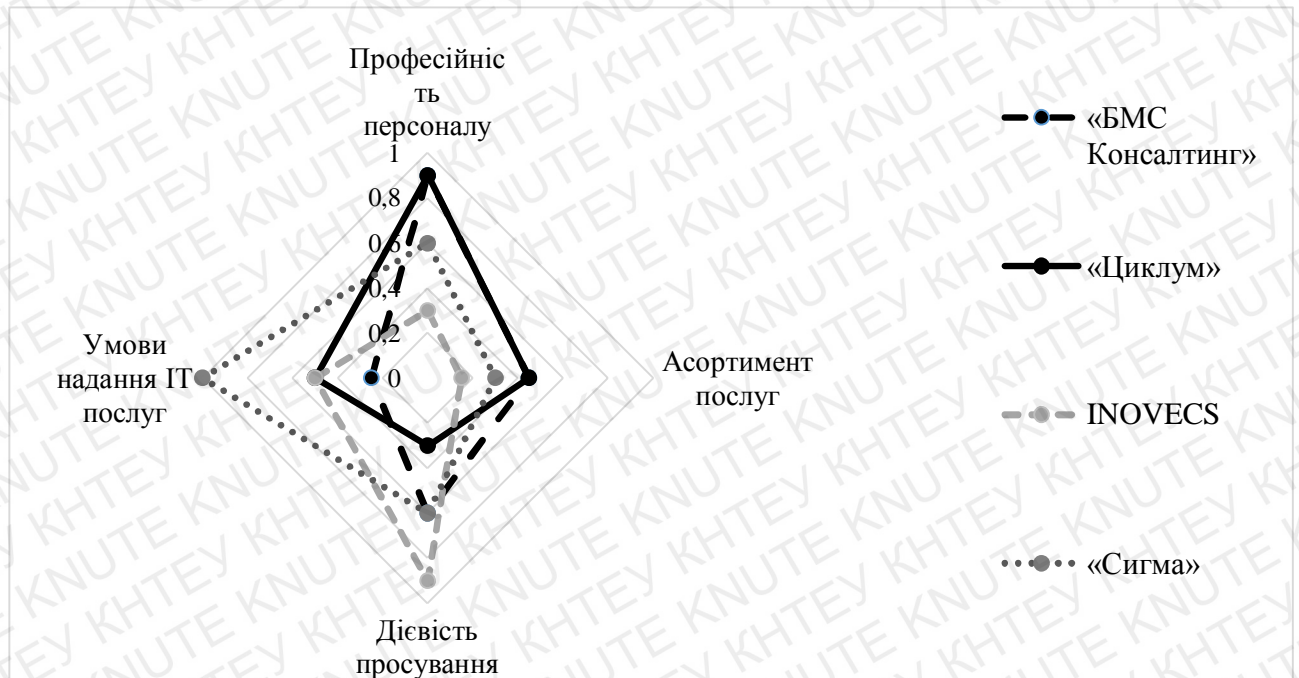


Рис. 2.12. Діаграма позиціонування основних критеріїв формування конкурентноспроможності підприємства ТОВ «БМС Консалтинг»

Щоб визначити маркетингову ефективність формування конкурентноспроможності послуг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг», було здійснено опитування персоналу компанії. Система балів встановлює, що кожен фактор ефективності працівник міг оцінити від 1 до 5 балів.

Для визначення узагальнюючого значення маркетингової ефективності формування конкурентноспроможності послуг знайдено частку між середнім балом та максимальною середньою оцінкою за всіма оціночними критеріями процесу формування конкурентного статусу підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» (табл. 2.11).

Розрахунок конкурентноспроможності послуг підприємства відповідно становить:

$$K_e = \frac{3,6+3,2+3,8+3,4}{20} = 0,70$$

Таблиця 2.11

Оцінка маркетингової ефективності формування конкурентного потенціалу «БМС Консалтінг»

Експерт	Оцінка експертів			
	Якість послуги	Ціна послуги	Професійний рівень кадрів	Операційні витрати
1. CEO	3	3	4	3
2. Executive CEO	4	3	4	4
3. Project manager	4	3	4	4
4. Team Lead	3	3	3	3
5. Financial EO	4	4	4	3
Сума балів	18	16	19	17
Середній бал	3,6	3,2	3,8	3,4

Отже, експертна оцінка маркетингової ефективності формування конкурентоспроможності послуг становить 3,5 бали з 5-ти, тобто в компанії є певні резерви (30%) підвищення конкурентного потенціалу.

Таким чином, можна зробити висновок, що основними елементами формування конкурентоспроможності підприємства є ряд критеріїв, що описують збут ІТ-послуг, їх просування. ТОВ «БМС Консалтінг» поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанія «БМС Консалтінг» випереджає лише ІТ-компанію «Сигма». Сильними сторонами досліджуваного підприємства ТОВ «БМС Консалтінг» є асортимент ІТ-послуг та кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами у формуванні конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є умови надання ІТ-послуг та результативність просування ІТ-послуг на ринку. Підприємство не має нині власного відділу підтримки ІТ-рішень, яке воно реалізує (support team). Наявність такого відділу є необхідним атрибутом будь-якої продуктової компанії на ринку ІТ-послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «БМС КОНСАЛТІНГ»

3.1. Визначення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «БМС Консалтинг»

В даному питанні нам необхідно визначити основні заходи підприємства ТОВ «БМС Консалтинг», які мають бути спрямовані на укріплення конкурентних переваг компанії. З цією метою ми пропонуємо розробити стратегію формування конкурентних переваг підприємства.

Основні етапи розробки маркетингової стратегії формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» наведено на рис. 3.1.

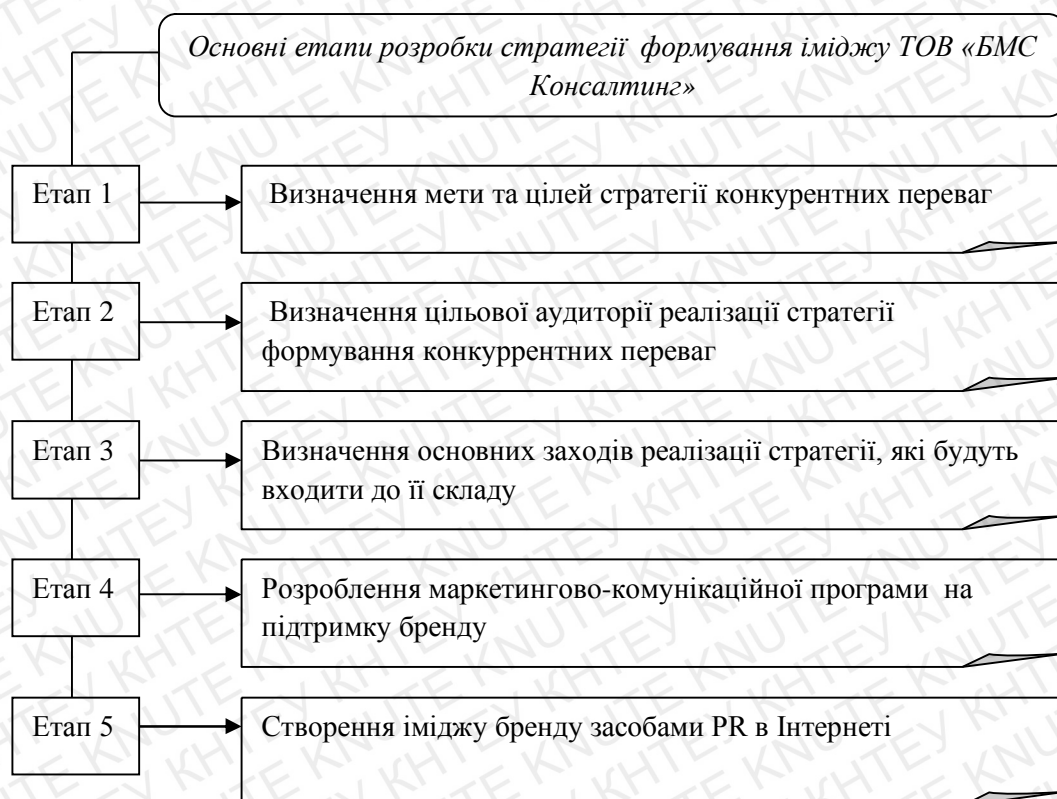


Рис. 3.1. Основні етапи розробки стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг» на 2019 рік

1. Визначення мети та цілей формування стратегії.

Метою розробки стратегії формування конкурентних переваг є підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «БМС Консалтинг» та досягнення відповідних маркетингових цілей діяльності підприємства, основними з яких є:

- Зростання рівня лояльності представників маркетингового середовища до компанії;
- Посилення позитивного конкурентних переваг компанії;
- Формування передумов розширення ринку послуг компанії;
- Зростання ефективності та віддачі роботи персоналу за рахунок підвищення рівня його мотивованості.

2. Визначення цільової аудиторії реалізації стратегії, тобто суб'єктів, на кого вона буде спрямована

Цільова аудиторія під час розробки стратегії формування конкурентних переваг формується виходячи з наступних основних груп користувачів інформації та послуг компанії (рис. 3.2):

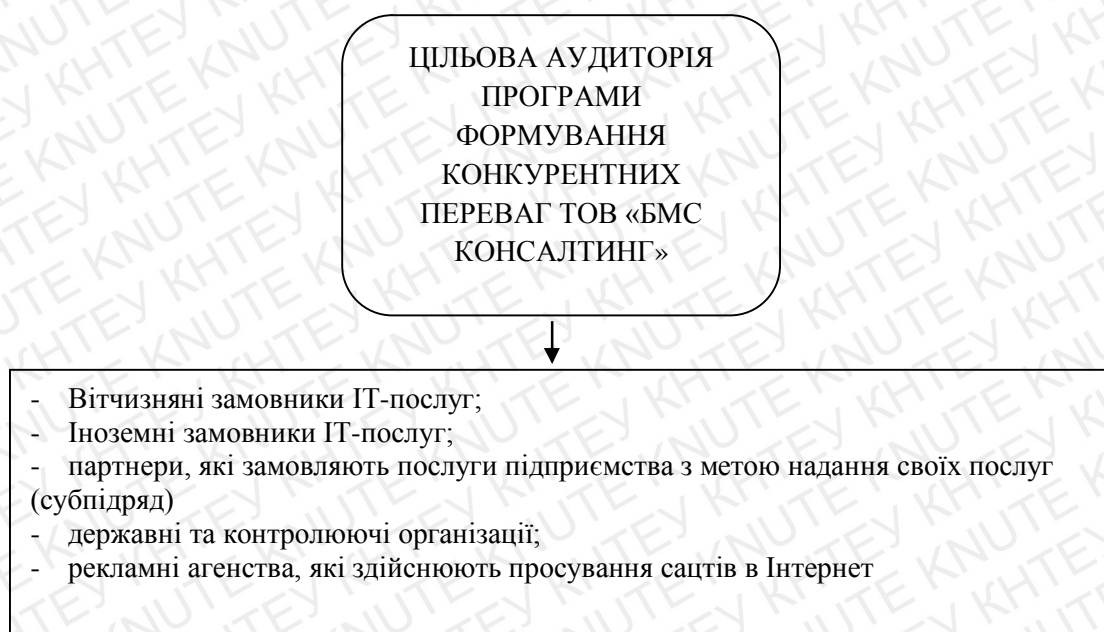


Рис. 3.2. Цільова аудиторія стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг»

3. Визначення основних напрямків формування позитивного конкурентних переваг, які будуть входити до складу програми

Заходи формування конкурентних переваг, які ми плануватимемо на 2019 рік, повинні виходити з принципу необхідності та доцільності.

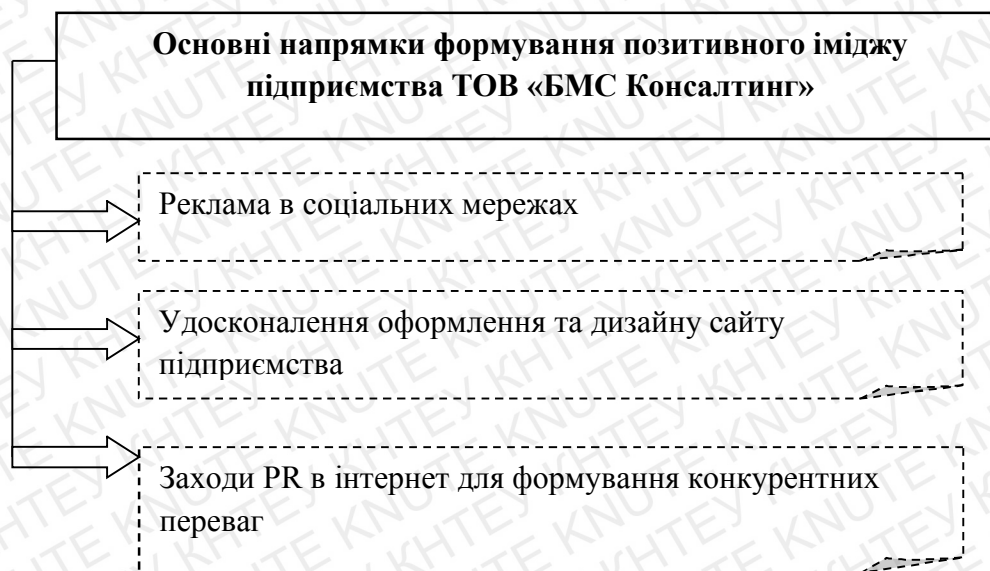


Рис. 3.2. Основні заходи формування конкурентних переваг, що пропонуються для реалізації PR-стратегії у 2019 році ТОВ «БМС Консалтинг»

Відповідно до результатів досліджень у 2-му розділі, підприємство у 2017-2018 рр. здійснювало ряд заходів з формування спектру конкурентних переваг. У 2019 році ці заходи будуть продовжуватись.

Компанія прогнозує збільшити у двічі розміщення інтернет-реклами, спрямованої на поширення відомостей про роботу підприємства у соціальних мережах. Ця реклама буде здійснюватися виключно власним коштом підприємства з його доходів від інших видів надання консалтингових послуг.

Для розміщення інформації про підприємство у соціальних мережах пропонуємо наступні соціальні мережі:

- Facebook;
- Twitter;
- LinkedIn.

Реклама в соціальних мережах дасть можливість залучити додаткову цільову аудиторію. Це має вплинути на рівень обізнаності про діяльність підприємства. Зокрема перспективною є мережа LinkedIn, в якій можна зареєструвати власних співробітників компанії, через яких поширювати інформацію про діяльність підприємства. Досить високою є імовірність залучення нових ділових контактів.

Важливим напрямком формування конкурентних переваг буде організація вебінарів для партнерів з презентацією основних послуг.

Наведені заходи мають бути спрямовані на поліпшення не лише конкурентних переваг компанії, але і досягнення відповідних довгострокових цілей по розширенню власного ринку.

Основні характеристики стратегічних заходів формування конкурентних переваг компанії у 2019 році наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика заходів формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг», які будуть реалізовані у 2019 році

Напрямки реалізації заходів формування конкурентних переваг	Частота	Напрямок заходу	Організатор заходу
<i>Розміщення реклами в інтернет-мережі</i>			
- формування стрічок новин та їх наповнення	щотижнево	Зростання рівня поінформованості цільової аудиторії	Маркетинговий директор, ІТ директор
- організація push-нотифікації через сайти соціальних мереж	при появі нових подій надсилати повідомлення		
- підтримка та робота с групами в соціальних мережах	щотижнево		
<i>Удосконалення оформлення та дизайну сайту підприємства</i>			
- Зміна структури сайту, його логіки та дизайну, що дозволить ефективно застосовувати до нього елементи SEO	Час розробки становить 6 місяців	Зростання рівня поінформованості про нові послуги підприємства	Маркетинговий директор, ІТ директор

Продовження табл. 3.1

<i>Заходи PR в інтернет для формування конкурентних переваг</i>			
- PR заходи: організація реклами на порталах новин та пошукових порталах	X	Зростання рівня поінформованості про нові послуги підприємства	Зростання рівня поінформованості про нові послуги підприємства

Підкреслимо, що наведені заходи мають сприяти посиленню загальної комунікаційної активності підприємства. Основним місцем реалізації заходів є інтернет-середовище. Було обгрунтовано, що враховуючи специфіку діяльності підприємства, не доцільно для неї використовувати інші заходи PR, таких як, наприклад, організація прес-конференцій, участь у виставках і т.п.

Організація PR-заходів в інтернет передбачає формування елементів Інтернет-реклами на порталах новин та пошукових порталах. Це дозволить збільшити потенційну цільову аудиторію та оптимізувати структуру пошуку сайту підприємства в Інтернет.

Важливим напрямком є організація push-нотифікації через сайти соціальних мереж, що передбачає надсилання користувачу певної групи відповідних онлайн-повідомлень та запрошень на сторінку компанії. Підтримка та робота с групами в соціальних мережах має передбачати надсилання відповідних інформаційних повідомлень у стрічку новин для учасників всієї групи.

3. Розробка графіка реалізації стратегії формування конкурентних переваг та її бюджету на 2019 рік

Реалізації стратегії формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» у 2019 році передбачає формування відповідного графіка проведення даних заходів. Орієнтовний графік ми пропонуємо розбити по місяцям 2019 року, на якому зробити відмітки по наведеним заходам (табл. 3.2)

Таким чином, в даному питанні нами було обґрунтовано напрямки реалізації стратегії формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» на 2019 рік. Було здійснено планування основних етапів реалізації стратегії. В програмі передбачається зростання інтенсивності соціальних заходів компанії. Обсяг витрат на заходи формування конкурентних переваг має зрости на 37,7 тис.грн. Водночас за рахунок провадження програми очікується зростання соціальної ефективності діяльності підприємства.

3.2. Удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг»

Удосконалення комплексу маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг» варто забезпечити під впливом стратегічних цілей маркетингу та особливостей спеціалізації діяльності самої компанії. Дослідницьким завданням даного параграфу буде обґрунтування напрямків розробки заходів з формування моделі просування послуг компанії ТОВ «БМС Консалтинг» в Інтернет-середовищі виходячи з досвіду передових компаній.

Спочатку розглянемо основні відмінності, якими характеризується політика комунікацій компаній ТОВ «БМС Консалтинг», «Скай LUM» та «Циклум» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відмінності у політиці комунікацій компаній ТОВ «БМС Консалтинг», «Скай LUM» та «Циклум»

Основні характеристики комунікацій компаній	Компанії		
	ТОВ «БМС Консалтинг»	«Скай LUM»	«Циклум»
Інструмент комунікацій	Інформаційний сайт	Інформаційний сайт	Інформаційний сайт
Цільова аудиторія	абоненти	потенційні покупці	потенційні покупці
Засоби комунікацій	B2C та B2B	B2C та B2B	B2C та B2B

Продовження табл. 3.3

Рівень підключеності цільової аудиторії до комунікацій	повний	середній	середній
Частота оновлення	щоденно	раз на місяць	раз на два місяці
Можливість організації бронювання товару через Інтернет	ні	так	Так

Характеризуючи табл. 3.3, варто відмітити, що компанії ТОВ «БМС Консалтинг», «Скай LUM» та «Циклум» мають певні відмінності у формування комунікацій в Інтернет-середовищі. Так, компанія ТОВ «БМС Консалтинг», формуючи комунікації в Інтернет, орієнтується переважно на вже діючих клієнтів, однак не на потенційного споживача її послуг. Аналіз сайту компанії у другому розділі також показав, що на ньому відсутні елементи порівняння переваг послуг ТОВ «БМС Консалтинг» порівняно з конкурентами. Компанії «Скай LUM» та «Циклум», будучи великими гравцями в своїх ринкових сегментах, орієнтують свою увагу переважно на потенційного споживача.

Характеризуючи змістовну наповненість сайту компанії «Скай LUM», можна відмітити, що в коло потенційних клієнтів компанії входять також і суб'єкти бізнесу, що можуть використовувати послуги підприємства в цілях просування – підключення дилерів, дистриб'юторів, тощо.

Також на сайті присутня опція «Mb Club», яка є важливою для формування спеціалізованої аудиторії відвідувачів сайту за сферою спільних інтересів. За допомогою даного інструменти компанія формує своєрідно коло спілкування між відвідувачами, які можуть залишити свої коментарі, запросити та надати поради. Це дозволяє підвищувати рівень лояльності відвідувачів сайту до самої компанії.

Виходячи з вигляду та оформлення сайту компанії «Циклум», можна сказати, що він відзначається своєю оригінальністю. Зображення фото-кадрів з використанням товару в оригінальному поєднанні з елементами буденного побуту створює позитивний емоційний образ бренду, який підсвідомо можна трактувати як «свій». Такий підхід компанії до оформлення сайту відзначається

своєрідністю та можливістю наблизитися до потенційного споживача. Порівнюючи ж даний підхід в оформленні сайту «Циклум» з оформленням сайту компанією ТОВ «БМС Консалтинг», можна сказати, що остання використовує прості образи-схеми, які є загальними та не мають оригінальності.

На сайті компанії «Циклум» присутня опція «Замовлення та оплата послуг». Можливість здійснювати реалізацію певних послуг через інтернет є великою перевагою інтернет-комунікацій «Циклум». В даному випадку система комунікацій компанії «Циклум» так будується за принципом B2B, оскільки існує можливість замовлення таких послуг як розкрутка сайту, наповнення контенту та ін. безпосередньо в онлайн-режимі.

Характеризуючи частоту оновлення інформації, яка міститься на сайтах компанії, варто зауважити, що інформація оновлюється у конкурентів ТОВ «БМС Консалтинг» щоденно. Середня ж частота оновлення у компаній ТОВ «БМС Консалтинг» - один раз на 1-2 рази на тиждень.

Виходячи з проведеного порівняльного аналізу формування інтернет-комунікацій в компаніях ТОВ «БМС Консалтинг», Скай LUM» та «Циклум», можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення моделі Інтернет-комунікацій для компанії ТОВ «БМС Консалтинг» (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**Напрямки вдосконалення моделі Інтернет-комунікацій для компанії
ТОВ «БМС Консалтинг» у 2019 році**

Напрямок	Ціль реалізації	Очікуваний ефект
Вдосконалення оформлення сайту компанії	Підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії	Формування позитивного образу бренду компанії
Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет	Зростання рівня зручності користування послугами компанії,	Підвищення рівня якості обслуговування клієнтів
Створення елемента сайту «БМС Консалтинг-клуб»	Підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії	Формування позитивного образу бренду компанії
Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах	Підвищення рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми	Підвищення рівня якості обслуговування клієнтів

Як свідчить інформація, наведена в табл. 3.4, вдосконалення оформлення сайту компанії ТОВ «БМС Консалтинг» передбачає підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії і спрямоване на формування позитивного образу бренду компанії. Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет дозволить збільшити рівень зручності користування послугами компанії, що забезпечить підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Створення елементу сайту «БМС Консалтинг-клуб» спрямоване на зростання рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії. Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах сприятиме підвищенню рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми.

Наведені в табл. 3.6 напрямки передбачають реалізацію заходів, спрямованих передусім на зростання рівня якості обслуговування клієнтів та формування позитивного образу бренду компанії.

Для реалізації наведених напрямків необхідно розробити програму заходів, які будуть впроваджуватися в процесі реалізації кожного напрямку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Графік реалізації завдань по реалізації моделі Інтернет-комунікацій
для компанії ТОВ «БМС Консалтинг» у 2019 році**

Напрямок	Завдання	Термін реалізації				
		лют. 19	бер. 19	квіт. 19	трав. .19	черв. .19
1.Вдосконалення оформлення сайту компанії	1.1. Розробка проекту нового дизайну сайту					
	1.2. Вибір оптимального варіанту дизайну сайту					
	1.3. Тестування сайту					
2.Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет	2.1. Формування концепції розрахункового центру					
	2.2. Розробка макету розрахункового центру					
	2.3. Тестування розрахункового центру					

Продовження табл. 3.5

3. Створення елемента «БМС Консалтинг-клуб»	3.1. Вибір цільової аудиторії				
	3.2. Аналіз потреб цільової аудиторії у створенні елемента "БМС Консалтинг-клуб"				
	3.3. Розробка макету елемента				
	3.4. Тестування макету				
4. Розміщення реклами про компанію на інших інтернет-ресурсах	4.1. Вибір цільової аудиторії				
	4.2. Дослідження інформаційного середовища розміщення реклами				
	4.3. Вибір місць розміщення				
	4.4. Розміщення реклами				

Також з цією метою в компанії ТОВ «БМС Консалтинг» доцільно виділити центри відповідальності, які будуть відповідальними за розробку, впровадження та контроль того чи іншого заходу.

До основних центрів відповідальності за виконання програми належать:

- Директор з маркетингу;
- Заступник директора з маркетингу.

Реалізація основних завдань по впровадженню нової моделі інтернет-комунікацій компанії ТОВ «БМС Консалтинг» має відбуватися з лютого по червень 2019 року. В травні-червні передбачається закінчення реалізації завдань та тестування розроблених інтернет-інструментів та поліпшень роботи сайту компанії.

Підхід ТОВ «БМС Консалтинг» до використання можливостей Інтернету може передбачати три варіанти. Якщо спочатку Мережа використовувалася в основному по формулі B2B (business-to-business) для координації діяльності розкиданих по Україні філій сайтів, те тепер вона також активно використовується для оперативного і безупинного зв'язку з діловими партнерами. Більш того, бурхливими темпами зростає використання Інтернету

за формулою B2C (business-to-consumer) - саме за цим сектором майбутнє лідерство за обсягом розроблювальних програм, сеансів передачі інформації.

Топ-менеджмент мережі ТОВ «БМС Консалтинг» уважніше придивляється до Мережі, оскільки межа між Мережею й іншими мас-медіа поступово стирається. У інтерактивній рекламі, безумовно, є своя специфіка: компаніям потрібно виявляти більше винахідливості і показувати риси своєї індивідуальності. Мережа змушує до докладнішого спілкування з клієнтом. Реальна перевага й унікальність Internet-маркетингу в спілкуванні один на один. У цьому головна перспектива розвитку Мережі як рекламного носія: програмне забезпечення, використовувано в Інтернеті, дає на сьогоднішній день змогу одержувати дані не зовсім коректно. Головними споживачами досліджень в Інтернеті поки є провайдери і комп'ютерні компанії, що свідчить про мінімальний інтерес до нього рекламних агентств.

Хоча Інтернет активно прогресує у залученні нових користувачів, тим самим розширюючи аудиторію інтернет-свідомих користувачів, але існує доволі вагома перепона на цьому шляху - коштовність оплати похвилинної тарифікації користування телефонними мережами, яка є необхідною для передачі сигналу до користувача.

Аналіз інтернет-реклами показує, що найпопулярнішими видами онлайн-реклами для ТОВ «БМС Консалтинг» є: банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, пошукова оптимізація (SEO), вірусні відеоролики, email- розсилки, Інтернет PR, деякі інші.

Різноманіття видів онлайн-реклами відкриває для ТОВ «БМС Консалтинг» широкі перспективи для просування, а можливості націлення, оцінювання необхідних характеристик, низька вартість контакту з аудиторією і довіра користувачів виводять Інтернет до числа лідерів рейтингу ЗМІ.

Метою оптимізації інтернет-реклами нового сайту ТОВ «БМС Консалтинг», який пропонується створити, є вирішення наступних завдань:

- створення сприятливого конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг» та послуг компанії згідно з наступною ідеєю «Компанія турбується про клієнта і намагається допомогти йому зекономити»;
- забезпечення доступності інформації про компанію та нові можливості розрахункових послуг для мільйонів людей, зокрема географічно віддалених;
- реалізація всіх можливостей подання інформації про нові послуги та акції: графіка, звук, анімація, відеозображення і багато чого іншого, а також можливостей їх замовлення безпосередньо через інтернет;
- оперативна реакція на ринкову ситуацію: відновлення даних прайс-листів, інформації про фірму або товари, анонс нових послуг.

До основних позитивних ознак і переваг оптимізації інтернет-реклами для ТОВ «БМС Консалтинг» належать такі:

- інтернет-реклама надає повну і необхідну інформацію та дає змогу швидко реагувати на запити;
- в Інтернеті всі користувачі є потенційними клієнтами;
- географічно широкий доступ до інформації, поданої на сайті;
- можливість швидко і просто змінювати наповнення сайту та інформації на ньому;
- постійний зв'язок з потенційними клієнтами;
- можливість працювати 24 години на добу;
- можливість отримання додаткової інформації послуги;
- наявність інтернет-аудиторії, яка переважно складається із високоосвічених людей з доходами вище середнього рівня;
- різноманітність способів і видів розміщення реклами в Інтернеті.

Слід також визначити основні способи оптимізації ТОВ «БМС Консалтинг» в мережі Інтернет, а саме:

- Перший передбачає удосконалення існуючої web-сторінки з розміщенням повної інформації про компанію та її діяльність на ринку стільникового зв'язку.

- Другий спосіб передбачає, на відміну від першого, сплату коштів і купівлю рекламного блоку (місця) на web-сервері, який включає використання: пошукових систем, спеціалізованих серверів, рекламних мереж, електронної пошти, обміну посиланнями, рейтингу, партнерських програм.

Останнім часом у мережі активно використовуються блоги - персональні сайти, які складаються переважно з особистих записів власника блога і коментарів користувачів до них. Можливість залишати коментарі робить блоги достатньо відвідуваними. Користувачі з довірою ставляться до інформації, поданої у блозі. Тому сьогодні, враховуючи саме довіру користувачів, а також їх значну кількість, фахівці з маркетингу прагнуть освоїти блогосферу і мати можливість розміщувати свою рекламу в блогах.

Сьогодні широко використовують приховану рекламу в блогах і відкрите розміщення різних рекламних матеріалів, які надає рекламодавець. Витрати підприємства на приховану рекламу значно перевищують відкрите розміщення реклами. Стосовно відкритої рекламної кампанії слід зазначити, що її здійснюють через розміщення банерів і контекстної реклами (принцип розміщення реклами, коли реклама орієнтується на зміст інтернет-сторінки вручну або автоматично, може бути у вигляді банера чи текстової об'яви). Реклама в блогосфері має величезний потенціал для її розвитку, оскільки цей вид реклами загалом є достатньо молодим.

Акція з просування сайту ТОВ «БМС Консалтинг» в Інтернет може бути ще й інструментом дослідження попиту. Західні маркетологи давно зауважили, що найбільша популярність різноманітних акцій та конкурсів спостерігається в країнах, що розвиваються, за відсутності середнього класу. Побачивши ажіотаж, спричинений деякими найвдалішими акціями-розирашами (коли збільшення продажів доходило до 300-500 %), організувати конкурси почали більшість учасників Інтернет-бізнесу. Через неможливість отримання інформації щодо комерційних результатів конкурсів (результати вважаються комерційною таємницею) маркетологи України кинулися використовувати цей

метод просування для всіх товарів на Інтернет-ринку, набиваючи при цьому чимало синців.

Зрідка необгрунтовано, як вважають рекламісти, під час проведення акцій зі стимулювання продажів проводиться анкетування споживачів, які беруть у них участь. Як правило, такою базою даних можна не лише вміло скористатися для формування "когорти" постійних покупців через інформування людей з конкретними адресами, а й вигідно продати. Інформацію про соціальну, вікову структуру покупців для маркетолога узагалі важко переоцінити (зміна аудиторій покупців товару, їхні інтереси, побажання, слабкі сторони підприємства тощо).

Збільшення продажів, яке настає під час акцій, провокує менеджерів підприємств максимально продовжити термін її дії, однак тривалість розіграшу, який забезпечить інтерес до нього споживачів, не повинен перевищувати 2, максимум 3 місяці.

Зовсім інша ситуація - з короткотерміновими акціями стимулювання продажів, які вже традиційно проводяться перед Новорічними святами. Цього сезону саме конкурси обіцяють стати хітом збільшення купівлі різдвяних подарунків. Гроші як приз пропонуються зрідка, - це не вигідно передусім для організаторів розіграшів. Адже призи можна залучати через партнерство, а з грошима зробити це складніше.

Отже, позитивними рисами інтернет-реклами для сайту ТОВ «БМС Консалтинг» є те, що вона доступна для всіх користувачів Інтернету, що вона є змістовною, орієнтована на цільового споживача, дешевша за традиційні рекламоносії. Реклама на сайтах має професійне оформлення. Отже, можна зробити висновок, що інтернет-реклама - це комплекс заходів в Мережі, скерованих на залучення уваги аудиторії, а те, якими засобами цього досягають (демонстрацією графіки або тексту, аудіо- чи відеофайлами), не так уже й важливо. Так що не варто замикатися на банерній рекламі, тим більше, що інтернет-маркетологи давно помітили: чим менше реклама схожа на рекламу, тим більшого первинного ефекту досягають при її використанні.

Для ТОВ «БМС Консалтинг» необхідно буде використовувати новітні методи проведення рекламних кампаній. Одним з них є створення власного сайту з розміщенням необхідної інформації про підприємство. Наявність власного сайту, а також використання контекстової реклами збільшують обсягів надання послуг і прибутку підприємства.

Визначити ефективність реклами в Інтернет можна, проаналізувавши ряд показників за її функціями:

1. Демонстрація рекламного звернення - кількість показів, кількість унікальних показів, вартість розміщення реклами, перехрещення аудиторій, частота показу, СРМ (вартість 1000 показів).
2. Привернення уваги - помітність, впізнання, запам'ятовування.
3. Зацікавленість-кількість натискань, кількість унікальних натискань, CTR (термін у інтернет- маркетингу, який відображає кількість кліків по рекламному банеру), частота натискань, CPC (вартістю кліка), CPUC (середня вартість унікального кліку).
4. Відвідування веб-сайту - кількість унікальних користувачів, кількість відвідувань, частота відвідувань, кількість нових користувачів, географічний розподіл користувачів, кількість переглядів сторінок, глибина перегляду, шляхи по сайту, довжина відвідування, довжина відвідування.
5. Дія - кількість дій, кількість за мовлень, кількість продажів, обсяг продажів, середня сума покупки, кількість клієнтів, середня кількість на кожного клієнта, частота замовлень.
6. Повторення - кількість повторних відвідувань і дій.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих маркетингових комунікацій на підприємстві. Безпосередньо визначити в кількісному виразі міру їх впливу доволі важко, але можна виходити з орієнтування на зростання рівня цільової аудиторії та розширення обсягів продажу.

Отже, проведений аналіз формування інтернет-комунікацій підприємств-конкурентів ТОВ «БМС Консалтинг», Скай LUM» та «Циклум» дозволив виявити основні напрямки вдосконалення комунікаційної моделі компанії ТОВ

«БМС Консалтинг» в Інтернет середовищі. Вдосконалення оформлення сайту компанії ТОВ «БМС Консалтинг» передбачає підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії і спрямоване на формування позитивного образу бренду компанії. Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет дозволить збільшити рівень зручності користування послугами компанії, що забезпечить підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Створення елементу сайту «БМС Консалтинг-клуб» спрямоване на зростання рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії. Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах сприятиме підвищенню рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми. Реалізація основних завдань по впровадженню нової моделі інтернет-комунікацій компанії ТОВ «БМС Консалтинг» має відбуватися з лютого по червень 2019 року. В травні-червні передбачається закінчення реалізації завдань та тестування розроблених інтернет-інструментів та поліпшень роботи сайту компанії.

3.3. Визначення критеріїв та прогнозування результативності запропонованих заходів

Для формування річного бюджету заходів формування конкурентних переваг необхідно планову кількість заходів помножити на орієнтовну вартість кожного окремого заходу.

Оцінку планового бюджету стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «БМС Консалтинг» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет стратегії формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» на 2019 рік

Напрямки реалізації заходів СВ	Кількість	Бюджетна вартість на 2019 рік, грн..
<i>Розміщення реклами в інтернет-мережі</i>		27500
- формування стрічок новин та їх наповнення	Щотижнево	13500
- організація push-нотифікації через сайти соціальних мереж	при появі нових подій надсилати повідомлення	5000
- підтримка та робота с групами в соціальних мережах	Щотижнево	9000
<i>Удосконалення оформлення та дизайну сайту підприємства</i>		30000
- Зміна структури сайту, його логіки та дизайну, що дозволить ефективно застосовувати до нього елементи SEO	Раз на місяць	30000
<i>Заходи PR в інтернет для формування конкурентних переваг</i>		28700
- SEO – оптимізація для просування сайту підприємства в мережі Інтернет	X	28700
РАЗОМ	X	86200

Таким чином, на 2019 рік бюджет стратегії формування конкурентних переваг складає 86 200 грн, в тому числі вартість заходів по розміщенню реклами у соціальних мережах – 27500 грн, вартість заходів з удосконалення оформлення та дизайну сайту підприємства – 30000 грн., вартість заходів PR в інтернет для формування конкурентних переваг – 86 200 грн.

Оцінка ефективності стратегії є досить складним процесом, оскільки передбачає визначення багатьох невідомих величин. Тому для простоти оцінки пропнуємо скористатися методичним підходом, який наведено нижче.

Таблиця 3.7

Розрахунок кількісних показників ефективності стратегії формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» на 2019 рік

Показники	Умовні позначення	Факт, 2018 рік (тис.грн.)	Орієнтовне зростання	Прогноз, 2019 рік (тис.грн.)	Приріст у 2019 році, (+/-)	
					од. (тис.грн або осіб)	%
Сумарна вартість наданих консалтингових послуг, тис.грн	S	2897,5	+15% внаслідок зростання конкурентних переваг на ринку і підвищення попиту на послуги (експертно)	3332,1	434,6	x
Обсяг витрат, понесених на здійснення ходів формування конкурентних переваг, тис.грн	I	44,9	x	82,6	37,7	x
Прибуток, тис.грн.	P	255,7	прогнозне значення визначається як: $P*(1+15\%)$	294,1	38,4	x
Середньоспискова численість працівників, осіб	L	7	в штат буде взятий 1 працівник	8,0	1,0	x
Показник питомих соціальних інвестицій, тис.грн	IL	6,4	x	8	1,6	x
Частка соціальних інвестицій в сумарному обсязі продажів, %	IS	1,5	x	2,5	x	0,9
Індекс фінансування соціальних інвестицій з прибутку, %	IP	17,6	x	28,1	x	10,5

Реалізація запропонованих напрямків удосконалення моделі інтернет-комунікацій компанії БМС Консалтинг передбачає також визначення

відповідного бюджету, який має бути використаних для реалізації заходів.
Бюджет програми наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Бюджет реалізації завдань по реалізації моделі Інтернет-комунікацій
для компанії ТОВ «БМС Консалтинг» у 2019 році**

Напрямок	Завдання	Витрати по місяцях, тис.грн.					Річний бюджет, тис.грн
		лют. 19	бер. 19	квіт.и 19	трав.и 19	черв. 19	
1.Вдосконалення оформлення сайту компанії	1.1. Розробка проекту нового дизайну сайту	56,3	-	-	-	-	56,3
	1.2. Вибір оптимального варіанту дизайну сайту	117,8	189,5	-	-	-	307,3
	1.3. Тестування сайту	-	-	10,4	-	-	10,4
<i>Разом по напрямку</i>		<i>174,1</i>	<i>189,5</i>	<i>10,4</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>374</i>
2.Впровадження додаткових елементів для можливості розрахунку в через інтернет	2.1. Формування концепції розрахункового центру	-	60,2	-	-	-	60,2
	2.2. Розробка макету розрахункового центру	-	-	130,4	-	-	130,4
	2.3. Тестування розрахункового центру	-	-	-	45,6	-	45,6
<i>Разом по напрямку</i>		<i>0</i>	<i>60,2</i>	<i>130,4</i>	<i>45,6</i>	<i>0</i>	<i>236,2</i>
3.Створення елемента «БМС Консалтинг-клуб»	3.1. Вибір цільової аудиторії	25,9	-	-	-	-	25,9
	3.2. Аналіз потреб цільової аудиторії у створенні елемента "БМС Консалтинг-клуб"	50,1	65,3	-	-	-	115,4
	3.3. Розробка макету елемента	-	80,4	120,5	120,5	-	321,4
	3.4. Тестування макету	-	-	-	-	32,6	32,6
<i>Разом по напрямку</i>		<i>76</i>	<i>145,7</i>	<i>120,5</i>	<i>120,5</i>	<i>32,6</i>	<i>495,3</i>

Продовження табл. 3.8

4.Розміщен	4.1. Вибір цільової	72,3	-	-	-	-	72,3
------------	---------------------	------	---	---	---	---	------

-ня реклами про компанію на інших інтернет- ресурсах	адиторії						
	4.2. Дослідження інформаційного середовища розміщення реклами	-	150,4	150,4	-	-	300,8
	4.3. Вибір місць розміщення	-	-	-	20,5	-	20,5
	4.4. Розміщення реклами	-	-	-	-	250,1	250,1
<i>Разом по напрямку</i>		72,3	150,4	150,4	20,5	250,1	643,7
Разом по всім напрямкам		322,4	545,8	411,7	186,6	282,7	1749,2

*на основі аналізу цін на ринку для даного виду послуг

Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження поліпшень в модель інтернет-комунікацій компанії на 2019 рік становить 1749,2 тис.грн., в тому числі на впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет планується витратити 374,0 тис.грн, на впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет – 236,2 тис.грн., на створення елементу «БМС Консалтинг-клуб» - 495,3 тис.грн., на розміщення реклами про компанію на інших інтернет-ресурсах – 643,7 тис.грн.

Тоді для розрахунку кількісних критеріїв ефективності стратегії формування конкурентних переваг нам необхідно буде визначити прогнозний обсяг вартості надання консалтингових послуг, прибутку та кількості працівників.

У 2019 році прогнозний обсяг вартості надання консалтингових послуг має зрости на 15% в результаті розширення попиту на рекламні послуги компанії. Відповідно, має збільшитися і прибуток підприємства. Витрати на заходи формування конкурентних переваг зростуть на 37,7 тис.грн. Внаслідок змін, передбачених реалізацією стратегії формування конкурентних переваг, має збільшитися показник питомих соціальних інвестицій в розрахунку на 1-го працівника на 1,6 тис.грн, частка соціальних інвестицій в сумарному обсязі продажів - на 0,9%, індекс фінансування соціальних інвестицій з прибутку – 10,5 %.

Розрахунки з оцінки планового ефекту від використання запропонованих у питанні 3.2. комунікаційних заходів наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Визначення планового ефекту вдосконалення Інтернет-комунікацій у 2019 році

Показники	Факт, 2018 рік		План на 2019 рік	
	Кількість відвідувань сайту БМС Консалтинг, тис.од.	Загальна кількість користувачів послугами, тис.осіб	Кількість відвідувань сайту БМС Консалтинг, тис.од.	Загальна кількість користувачів послугами, тис.осіб
Кількість відвідувачів сайту, які змінювали тарифні плани або умови підключення, тис.осіб	16,1	18,3	18,5	19,4
Загальна кількість клієнтів з умовами підключення, що не змінювались протягом року, тис.осіб	16,1	14,1	16,7	12,1
Коефіцієнт контингенції	0,065		0,091	

Для оцінки ефекту від використання маркетингових комунікацій можна запропонувати визначити планове значення коефіцієнту контингенції. При цьому, виходячи з експертних суджень, можна припустити:

- у 2019 році очікувані кількість відвідувачів, які можуть зробити змінити умови підключення або прийняти участь в акційних програмах має зрости порівняно з 2018 роком на 15%, а кількість відвідувачів, що не зробили ніяких дій має скоротитися на 28%.

Отже, загальний бюджет витрат на впровадження поліпшень в модель інтернет-комунікацій компанії на 2019 рік становить 1749,2 тис.грн., в тому числі на впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет планується витратити 374,0 тис.грн, на впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет – 236,2 тис.грн., на створення елементу «БМС Консалтинг-клуб» - 495,3 тис.грн., на

розміщення реклами про компанію на інших інтернет-ресурсах – 643,7 тис.грн. З метою реалізації заходів PR в мережі Інтернет для підвищення конкурентних переваг підприємства було запропоновано основні напрямки удосконалення реклами та розробки комунікаційної програми PR для сайту ТОВ «БМС Консалтинг». Для вдосконалення маркетингових комунікацій підприємства необхідно застосувати ефективні концепції інтегрованих маркетингових комунікацій в середовищі Інтернет. Обґрунтовано основні Інтернет-ресурси, на яких планується здійснити розкрутку сайту підприємства. Значення ефективності комунікаційних заходів у 2019 році порівняно з 2018-м роком має зрости з 0,065 до 0,091.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Конкуренція - процес управління конкурентними перевагами суб'єктами підприємницької діяльності з метою переваги у ринковій боротьбі з конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Узагальнено можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання визначається, перш за все, умінням максимально використати в своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалася або може скластись на визначений проміжок часу, для збільшення виробництва, надання послуг, товарообігу та одержання максимального прибутку щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації. Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Конкурентний статус підприємства це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства.

Формування комплексу маркетингових інструментів для досягнення конкурентних переваг підприємства складається з ряду етапів. Цей процес може бути оформлений у відповідну маркетингову програму, що передбачає довгострокові цілі зростання конкурентоспроможності та має включати наступні розділи: огляд плану маркетингових заходів, поточний стан ринку, загрози і можливості, завдання і проблеми, маркетингова стратегія, програми дій, бюджети, контроль. Загальна мета дослідження ринку полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту населення на ринку товарів та послугах і створюються передумови для ефективного їх збуту.

У відповідності з цим першочерговим завданням вивчення ринку є оцінка поточного співвідношення попиту і пропозицій на торговельні послуги, тобто кон'юнктури ринку. Виходячи з розглянутої вище концепції конкурентоспроможності підприємства і критичного аналізу наведених класифікацій, розуміння під чинниками конкурентоспроможності підприємств тих явищ і процесів виробничо-господарської діяльності підприємств та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самих підприємств, запропоновано класифікувати фактори конкурентоспроможності підприємств на техніко-економічні, комерційні і нормативно-правові на основі розподілу факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. Виокремлені фактори дали змогу виділити три основні групи параметрів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Запропоновані методичні підходи, охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, як підприємства так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних. Достовірність оцінки конкурентоспроможності підприємства, перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекручення інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг.

Було проведено оцінку маркетингового середовища підприємства «БМС Консалтинг». Досліджувана компанія спеціалізується на наданні ряду ІТ-послуг, до яких належать: проектування сайтів, ІТ-консалтинг (код-ревью), інтеграція систем управління, веб-дизайн, організація тренінгів, WEB-development, back-end розробки ПО, аутстафінг ІТ-персоналу та налаштування ІТ-

інфраструктури. Обсяги чистого прибутку підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» у період з 2013 по 2017 роки зріс на 936 тис. грн. (+183,3%). У 2017 році порівняно з 2016 роком чистий прибуток збільшився на 839 тис. грн (138%). Зростання чистого прибутку у 2017 році порівняно з 2016 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Обсяги поточних зобов'язань мали тенденцію до скорочення. Вплив факторів макромаркетингового середовища в цілому є негативним. Досить несприятливо впливають на діяльність підприємства політичні та економічні чинники. Погіршення соціально-економічної ситуації в Україні досить відчутно скоротило ринок ІТ-послуг. З одного боку, в умовах кризи потреба у підприємств до зростання попиту підвищились, однак їх рівень фінансового стану не дозволяє їх збільшувати витрати на проекти в ІТ-галузі. Це зумовлює вихід компанії «БМС Консалтинг» на зовнішні ринки, частка яких постійно зростає. Основними конкурентами досліджуваного підприємства є такі: «Скай LUM»; «Циклум»; «INOVECS»; «Сигма». Усі наведені конкуренти ТОВ «БМС Консалтинг» мають вихід на зовнішні ринки. Тобто, досліджуване підприємство має доволі значний рівень конкурентного опору, який створюється іншими ІТ-компаніями. Споживачами послуг ТОВ «БМС Консалтинг» є різні категорії підприємств, які умовно можна поділити на такі групи: міжнародні ІТ-аутсорсери (великі ІТ-компанії, які мають серйозні пакети замовлень та проекти з багатьма виробничими та невиробничими компаніями у сфері автоматизації); міжнародні клієнти (до міжнародних клієнтів підприємства відносяться такі великі компанії як: «Special purpose machinery manufacture for medical packaging LTD», «Vista co. New Zeland», «Rubicon LLC», тощо); вичизняні замовники (передусім великі компанії у фінансовому секторі економіки, які працюють з CRM-системами – ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Укрсиббанк», тощо).

Посилення конкурентних переваг підприємство почало активно посилювати свою участь на зарубіжному ІТ-ринку, зокрема європейському та США. Ринок ІТ-послуг країн Західної Європи та США є стабільним, тому

робота на цьому ринку нівелює ряд ризиків, що можуть знизити конкурентний потенціал підприємства «БМС Консалтинг». Для того, щоб бути більш привабливим на IT-ринку для зовнішніх замовників, підприємство встановлює гнучку цінову політику. Багато закордонних та вітчизняних IT-компаній мають фіксовані ставки для продажу своїх послуг. Однак, ТОВ «БМС Консалтинг» має гнучку тарифікацію, яка залежить від кількості годин роботи персоналу над тим чи іншим замовленням. Основними елементами зовнішніх маркетингових комунікацій підприємства є такі: реклама в Інтернет; заходи прямого маркетингу. Найбільша питома вага у витратах на маркетингові комунікації в Інтернет належала заходм з підтримки корпоративного Web-серверу. До складу витрат відносилась частина зарплати працівників IT-відділу, які займають безпосередньо підтримкою Web-серверу, а також плата за віртуальні сервери у DC парковий, на яких розміщено сам Web-сервер. Заходи прямого інтернет-маркетингу полягають безпосередньо у проведенні прямого діалогу з наявними та потенційними клієнтами.

Основними елементами формування конкурентоспроможності підприємства є ряд критеріїв, що описують збут IT-послуг, їх просування. ТОВ «БМС Консалтинг» поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанія «БМС Консалтинг» випереджає лише IT-компанію «Сигма». Сильними сторонами досліджуваного підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» є асортимент IT-послуг та кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами у формуванні конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є умови надання IT-послуг та результативність просування IT-послуг на ринку. Підприємство не має нині власного відділу підтримки IT-рішень, яке воно реалізує (support team). Наявність такого відділу є необхідним атрибутом будь-якої продуктової компанії на ринку IT-послуг.

Було обгурнтовано напрями реалізації стратегії формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «БМС Консалтинг» на 2019 рік. Було здійснено планування основних етапів реалізації стратегії. В програмі

передбачається зростання інтенсивності соціальних заходів компанії. Обсяг витрат на заходи формування конкурентних переваг має зрости на 37,7 тис.грн. Водночас за рахунок провадження програми очікується зростання соціальної ефективності діяльності підприємства.

Проведений аналіз формування інтернет-комунікацій підприємств-конкурентів ТОВ «БМС Консалтинг», Скай LUM» та «Циклум» дозволив виявити основні напрямки вдосконалення комунікаційної моделі компанії ТОВ «БМС Консалтинг» в Інтернет середовищі. Вдосконалення оформлення сайту компанії ТОВ «БМС Консалтинг» передбачає підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії і спрямоване на формування позитивного образу бренду компанії. Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет дозволить збільшити рівень зручності користування послугами компанії, що забезпечить підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Створення елемента сайту «БМС Консалтинг-клуб» спрямоване на зростання рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії. Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах сприятиме підвищенню рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми. Реалізація основних завдань по впровадженню нової моделі інтернет-комунікацій компанії ТОВ «БМС Консалтинг» має відбуватися з лютого по червень 2019 року. В травні-червні передбачається закінчення реалізації завдань та тестування розроблених інтернет-інструментів та поліпшень роботи сайту компанії.

Загальний бюджет витрат на впровадження поліпшень в модель інтернет-комунікацій компанії на 2019 рік становить 1749,2 тис.грн., в тому числі на впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет планується витратити 374,0 тис.грн, на впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет – 236,2 тис.грн., на створення елемента «БМС Консалтинг-клуб» - 495,3 тис.грн., на розміщення реклами про компанію на інших інтернет-ресурсах – 643,7 тис.грн. З метою реалізації заходів PR в мережі Інтернет для підвищення конкурентних переваг

підприємства було запропоновано основні напрямки удосконалення реклами та розробки комунікаційної програми ПР для сайту ТОВ «БМС Консалтинг». Для вдосконалення маркетингових комунікацій підприємства необхідно застосувати ефективні концепції інтегрованих маркетингових комунікацій в середовищі Інтернет. Обґрунтовано основні Інтернет-ресурси, на яких планується здійснити розкрутку сайту підприємства. Значення ефективності комунікаційних заходів (коефіцієнту контингенції) у 2019 році порівняно з 2018-м роком має зрости з 0,065 до 0,091.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – 56 с.
2. Абрамов, В. Управление конкурентоспособностью экономических систем [Текст] / В. Абрамов // Маркетинг. – 2004. – № 5 (78). – 93 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Топография : Новости, 2004. – 256 с.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
6. Антонова, В. А. Бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием [Текст] : монография / В. А. Антонова ; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : [ДонНУЭТ], 2009. – 277 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 294 с.
9. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
10. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке (современная парадигма конкурентоспособности предприятия) // Актуальні проблеми економіки, №10(40) – 2008.- 211 с.
11. Борисенко З. Основи конкурентної політики: підручник / З. Борисенко. - К.: Таксон, 2011 – 704 с.
12. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва:

монографія / А.М. Виноградська - Київ: ЦУЛ, 2006 – 284 с.

13. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2010. – 315 с.

14. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств [Електронний ресурс]/ В.В. Голіков // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2013. - 11. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2466>

15. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: посібник / В.Н. Гавва. - К.: ЦНЛ, 2012. – 224 с.

16. Гельвановский, М. Что такое конкурентоспособность? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://eifg.narod.ru/gelvanovsky5.htm>>

17. Глисин Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий / Ф.О. Глисин // Экономист. - 2012. - № 6. – 55 с.

18. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности : учеб. пособ. / Е.А. Горбашко. – СПб. : Изд-во ГУЭФ, 2008. – 207 с.

19. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия : монография / В.Л. Дикань. – Харьков : Основа, 2005. – 160 с.

20. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / В.Л. Дикань. – Харьков : Основа, 2007. – 160 с.

21. Обеспечение конкурентоспособности предприятия: ученик / под. об.ред. В.Г. Авраменко. - Х.: Основа, 2005 – 408 с.

22. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

23. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2011. – № 2. –33 с.

24. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю.Б. Иванов. - Х.: 2007 – 428 с.

25. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування

та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

26. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дубцова, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

27. Ковтун, О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст [Текст] : монографія / О. І. Ковтун – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 276 с.

28. Колесник А.С. Организация коммерческих процессов предприятия / А.С. Колесник // Управление сбытом, №9. – 2012 с. - 115 с.

29. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / І.Г. Кадриус // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2014. - № 5. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>

30. Костусев А.А. Состояние конкурентной среды в экономике Украины / А.А. Костусев, М. Пугачева // Конкуренция. Вестник Антимонопольного комитета Украины. – 2013. – № 1 (10). – 34 с.

31. Костусев О.О. Конкурентна політика в Україні : монографія / О.О. Костусев. – К. : КНЕУ, 2011. – 310 с.

32. Котельніков Д.І. Управління конкурентоспроможністю; навч. пос. для студентів вищих навч. закладів. / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. - К.: Видавничий Дім "Слово", - 2004. – 168 с.

33. Кравченко Л. Контроль – необходимый атрибут эффективной деятельности любого предприятия [електронний ресурс] – режим доступу: www.marketing-ua.com

34. Кравченко О.В. Проблемы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / О.В. Кравченко, Е.В. Максимова. – Саратов, 2010. – 12–13 с.

35. Левитас А. Маркетинг в трудные времена, или 7 способов избежать спада продаж // Управления продажами, №10 – 2008. - 33 с.

36. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт – М, 2011. – 221 с.
37. Михеева С. Новый метод оценки конкурентоспособности предприятия / С.Михеева // Стандарты и качество. - 2009. – №6. - 123 с.
38. Николаев А.Ю. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия как основа его экономического развития : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.Ю. Николаев. – М., 2003. – 170 с.
39. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – 223 с.
40. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
41. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 2006. – 344 с.
42. Поддєрьогін М.О. Фінансовий менеджмент: підр / М.О. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2005. – 324 с.
43. Пушкар М.С. Стратегічне планування: монографія – Тернопіль, 2012. – 146 с.
44. Редько Н. Привлечение инвестиций – основа роста конкурентоспособности украинских предприятий // Персонал, №1. – 2012 - 25 с.
45. Реутов, В. Є. Конкуренцездатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання [Текст] / В. Є. Реутов. // Економіка та держава. - 2006. - №5. – 78 с.
46. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник Нижегородського ун-та. - 2011. - №9. - 256 с.
47. Рубцов Сергей «Учет для "Планирования"» - http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml
48. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю : підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання, 2012. – 310 с.

49. Садеков А. А. Экономика торгового предприятия: учеб. пособие/ А. А. Садеков, А. Н. Полонский. - Донецк: ДТКИ, 2007. - 340 с.
50. Сайт електронної бібліотеки [електронний ресурс] – режим доступу: www.lib.ua
51. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організацій [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
52. Стефанюк І.Б. “Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу” / “Фінанси України”, №2, 2012р. -234 с.
53. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред.— 5-е изд. - М.: Перспектива. - 2002. – 518 с.
54. Сухарева Л., Петренко С. Проблеми адаптації і передумови організації контролінгу у вітчизняній теорії та практиці. // Бухгалтерський облік і аудит - №8, 2001р. - 87 с.
55. Тимофеев А. В. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №5. - 82 с.
56. Ткаченко А. Контролінг - концепція сучасного управління підприємством // Економіка промисловості. - 2003. - № 1. - 156 с.
57. Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – М., 2008. – 151 с.
58. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посіб. / [за ред. І.Ю. Сіваченка]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 186 с.
59. Утц Шэффер. Должен ли контролинг выполнять функцию контроля? // Проблемы теории и практики управления - №5, 2012. – 78 с.
60. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / М.: Маркетинг, 2006 – 892 с.
61. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 312 с.
62. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. – М. : Эксмо, 2012. – 544 с.

63. Филатов О.К. Проблема повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятий / О.К. Филатов // Пищевая промышленность. – 2009. – 452 с.
64. Филосова Т.Г., Биков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность – Спб.: Фольмут Х.Й. Инструменты стратегического планирования от А до Я: Пер. с нем/Под ред. М.Л.Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
66. Хан Д. Планирование и контроль: концепция управления доходами / Пер. с нем.; под ред. и с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л. — М.: Финансы и статистика. — 2012. – 739 с.
67. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы; под ред. И. С. Половицы. - М.: Вильямс, 2002. - 174 с.
68. Хисик Р., Джексон Р. Торговля и менеджмент продаж / Пер. с англ. – М. Информ. – изд. дом «Филинь», 2006. – 368 с.
69. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Доходи в системі управління // Актуальні проблеми економіки - №3(45), 2014. – 118 с.
70. Цигилик І.І., Паневник Т.М. Стратегія і планування в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. // Економіка, Фінанси, Право - №11, 2012р. - 56 с.
71. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. Пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007.-192 с.
72. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств // Актуальні проблеми економіки, №11(41) – 2010.- 122 с.
73. Швец В.М. Анализ эффективности системы управления доходами / В.М. Швец // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2011. - №5. - 21 с.
74. Шеремет А.Д. Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 344 с.

75. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №4. - 56 с.
76. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М.: Атика, 2006. – 376 с.
77. Яновский А. Конкурентоспособность товара и производителя // Бизнес-Информ. - 2012. - №5. - 25 с.
78. Сайт ринків та прогнозів [електронний ресурс] – режим доступу: www.finance.ua
79. Сайт статистичної інформації про ринки [Електронний ресурс] / режим доступу: www.business.org.ua
80. Дані про розвитку ринку [Електронний ресурс] / режим доступу: http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_092013.pdf

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "БМС Консалтінг"

Територія: Україна

Організаційно-правова

форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: послуги у сфері інформатизації

Середня кількість працівників, осіб: 9

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 04107, м. Київ, вул. Печенизька, 32

КОДИ

01.01.2018
24932263
62.01

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-
м

Код за
ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1590	1199
первісна вартість	1011	3427	4158
Знос	1012	1837	2959
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1590	1199
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	258	245
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2	1

Продовження Додатку А

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50	2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	40	27
Витрати майбутніх періодів	1170	50	
Інші оборотні активи	1190	11	12
Усього за розділом II	1195	409	286
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1999	1485

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	112	112
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1763	1345
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1875	1457
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	122	27
розрахунками з бюджетом	1620	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1	0
Усього за розділом III	1695	124	29
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1999	1485

Продовження Додатку А

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма № 2-м

1801007

Код
за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 088	18 298
Інші операційні доходи	2120	594	692
Інші доходи	2240	54	42
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 736	19 032
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18 204	15 123
Інші операційні витрати	2180	452	501
Інші витрати	2270	41	30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	18 697	15 654
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8 039	3 378
Податок на прибуток	2300	1 447	608
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 592	2 770

Керівник

Горинь Т.М.

Головний бухгалтер

Понуда Г.Г.

3. Звіт про фінансові результати
за 2016 р.

Форма №

2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 298	20 123
Інші операційні доходи	2120	692	789
Інші доходи	2240	42	31
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 032	20 943
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 123	14 752
Інші операційні витрати	2180	501	1 102
Інші витрати	2270	30	43
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15 654	15 897
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 378	5 046
Податок на прибуток	2300	608	908
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 770	4 137

Керівник

Горинь
Т.М.

Головний бухгалтер

Понуда
Г.Г.

4. Звіт про фінансові результати
за 2015 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 123	19 148
Інші операційні доходи	2120	789	1 520
Інші доходи	2240	31	23
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 943	20 691
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 752	15 915
Інші операційні витрати	2180	1 102	1 525
Інші витрати	2270	43	23
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15 897	17 463
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 046	3 228
Податок на прибуток	2300	908	581
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 137	2 647

Керівник

Горинь
Т.М.

Головний бухгалтер

Понуда
Г.Г.

Продовження Додатку А

5.Звіт про фінансові результати
за 2014 р.

Форма №

2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 148	17 425
Інші операційні доходи	2120	1 520	808
Інші доходи	2240	23	18
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 691	18 251
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 915	14 491
Інші операційні витрати	2180	1 525	902
Інші витрати	2270	23	20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	17 463	15 413
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 228	2 838
Податок на прибуток	2300	581	511
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 647	2 327

Керівник

Горинь
Т.М.

Головний бухгалтер

Понуда
Г.Г.

б. Звіт про фінансові результати
за 2013 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 425	15 683
Інші операційні доходи	2120	808	727
Інші доходи	2240	18	16
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 251	16 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 491	13 042
Інші операційні витрати	2180	902	812
Інші витрати	2270	20	18
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15 413	13 872
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 838	2 554
Податок на прибуток	2300	511	460
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 327	2 094

Керівник

Горинь
Т.М.

Головний бухгалтер

Понуда
Г.Г.

Обсяги послуг, наданих іноземним клієнтам

Показник	Обсяг наданих послуг, тис.грн:				
	2013	2014	2015	2016	2017
послуги з аудиту інформаційних систем	1066	250	591	777	1586
консультаційні послуги у сфері інформатизації	1357	1001	1605	1320	2775
Створення веб-сайтів, редагування, верстка фронт-енду сайтів	775	750	760	544	1454
програмування за вимогами замовників	2519	1501	1858	2019	2908
впровадження та налаштування ІТ-інфраструктури	3973	2752	3632	3107	4493
Разом, експорт послуг	9690	6254	8447	7766	13216

Показник	Обсяги наданих послуг, тис.грн:				
	2013	2014	2015	2016	2017
Німеччина	2713	2251	3210	2563	4890
Угорщина	872	1564	2281	1476	3436
Чехія	1550	1063	1520	1320	2379
Росія	2035	188	169	854	264
Польща	2519	1188	1267	1553	2247
Разом, експорт послуг	9690	6254	8447	7766	13216

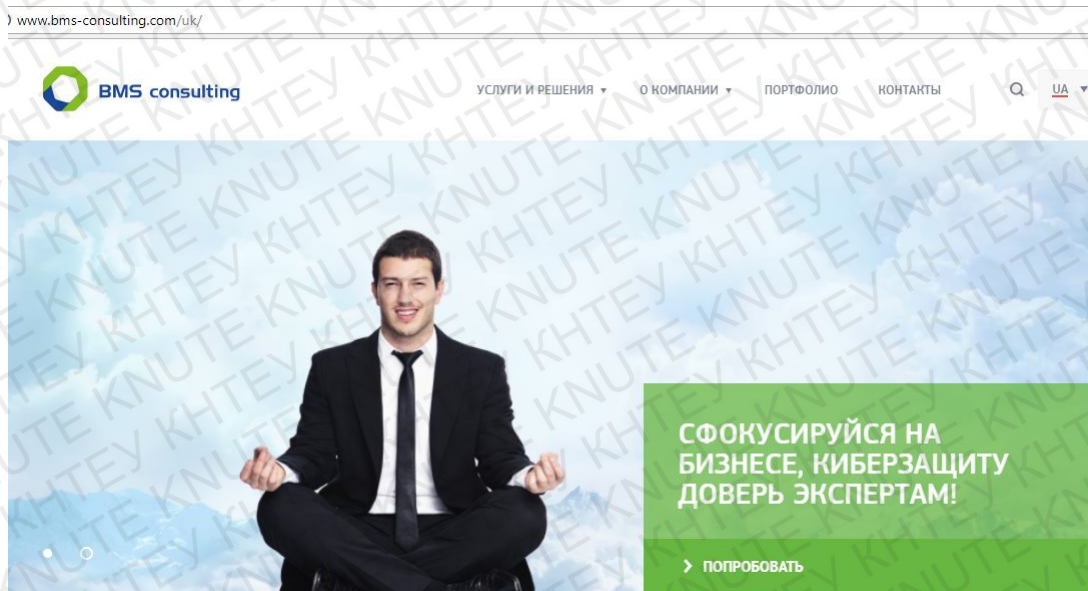


Рис. Вигляд веб-сайту підприємства «БМС Консалтінг»

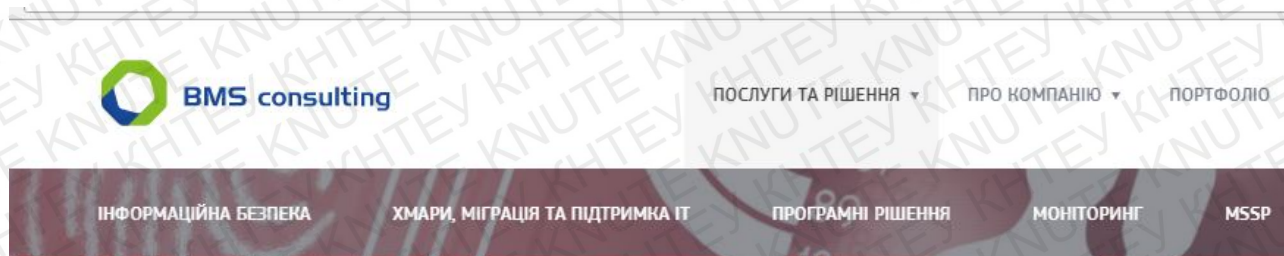


Рис. Вигляд головного меню веб-сайту підприємства «БМС Консалтінг»

ДОДАТОК Г



04107, Київ, Печенізька, 32 office@bms-consulting.com

+380 (44) 499-6969

Слідкуйте за нами в соцмережах



Зв'яжіться з нами

Ім'я *

E-mail *

Текст повідомлення

Відправити

Рис. Вигляд віджету Callback Hunter для зв'язку відвідувача з менеджерами підприємства «БМС Консалтінг»