

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ВИПУСКНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ

**РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА
ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ**

ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» «SAATCHI & SAATCHI»

**Студент групи 3м
Стасюк Владислав Юрійович
Керівник:
к.е.н., доц. Лісун Яніна Вікторівна**

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Конкурентні переваги підприємства та етапи їх формування	6
1.2 Сутність та типологія конкурентних стратегій підприємства	11
1.3 Сучасні засоби маркетингу у реалізації конкурентних стратегій підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» «SAATCHI & SAATCHI»	31
2.1 Характеристика бізнес діяльності та маркетингового середовища ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».....	31
2.2 Стратегічний конкурентний аналіз ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».....	42
2.3 Аналіз маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».....	57
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» «SAATCHI & SAATCHI» ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ	62
3.1 Пропозиції по розвитку ключових конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» та стратегічної поведінки засобами маркетингу	62
3.2 Пропозиції по розвитку бренду як основи конкурентної стратегії ТОВ.«Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».....	76
3.3. Прогнозування ефективності запропонованих заходів щодо розробки конкурентних стратегій ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»....	81
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

В сучасних динамічних умовах, одним з найважливіших інструментів для ведення успішного бізнесу є маркетинг. Недостатнє запровадження стратегічного маркетингу є однією з причин неефективності та низької

конкурентоспроможності більшості вітчизняних рекламних агенцій порівняно з іноземними компаніями, які використовують весь історичний досвід бізнесу, що включає в себе сучасний маркетинг.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що багато рекламних агенцій недостатньо враховують необхідність розробки конкурентних стратегій засобами маркетингу. Внаслідок цього компанії, у яких є така стратегія, виштовхують їх з ринку. Особливо це помітно в період кризи, коли ринок припиняє зростання або скорочується. Маркетингово орієнтовані рекламні агенції, навпаки, захоплюють частку ринку своїх конкурентів.

У наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як С. Войтович, Ф. Котлер, А. Кредисов, Н. Куденко, Д. Мельник, А. Павленко, М. Портер [7, 26, 27, 44, 58] та ін. висвітлено проблеми конкуренції та маркетингових стратегій підприємства. Конкурентоспроможність – це відносна оцінка характеристик товару і підприємства порівняно з конкурентами. Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економічної ситуації в Україні дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей щодо забезпечення конкурентних переваг та дозволяє на підставі результатів конкурентного аналізу розробляти ефективну маркетингову стратегію і формулювати чіткі та конкретні цілі.

Втім проблема розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємств засобами маркетингу в сфері реклами має свої особливості, обумовлені специфікою послуг та потребує подальшого дослідження.

Метою випускного кваліфікаційного проекту є узагальнення теоретичних засад і практичне обґрунтування напрямів розробки конкурентних стратегій підприємства засобами маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних стратегій ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентної стратегії підприємства в маркетинговому середовищі.

Завданнями дослідження є:

- розкрити конкурентні переваги підприємства та етапи їх формування;
- дослідити сутність та типологію конкурентних стратегій підприємства;
- визначити засоби маркетингу у реалізації конкурентних стратегій підприємства;
- охарактеризувати економічну діяльність та маркетингове середовище ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»;
- провести стратегічний конкурентний аналіз ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»;
- визначити маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»;
- розробити пропозиції по розвитку ключових конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» та стратегічної поведінки засобами маркетингу;
- надати пропозиції по розвитку бренду як основи конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих конкурентних стратегій ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: діалектичний метод наукового пізнання – для аналізу сучасних підходів до маркетингового стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства; системний підхід – для з'ясування сутнісних характеристик конкурентних переваг підприємства; методи абстрагування, систематизації, аналізу та синтезу – для узагальнення концептуальних положень управління конкурентними перевагами та конкурентною стратегією підприємства; методи економічного, статистичного, порівняльного, графічного аналізу – при проведенні стратегічного конкурентного аналізу підприємства; методи

системного і структурно-функціонального аналізу й синтезу – для розробки конкурентних стратегій підприємства засобами маркетингу.

Інформаційну базу дослідження становили чинні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств України, дані Державної служби статистики України, періодичні видання, наукові збірники, матеріали науково-практичних конференцій, монографії і друковані праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування конкурентних переваг та стратегічного управління, звітно-статистичні дані рекламних агенцій, інтернет-ресурси, а також результати власних досліджень автора.

Випускний кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи 111 стор. Робота містить 17 табл. і 11 рис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентні переваги підприємства та етапи їх формування

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг (КП).

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо).

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними і стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов функціонування ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг наведено на рис. 1.1.

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;

- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально враховує запити споживачів;

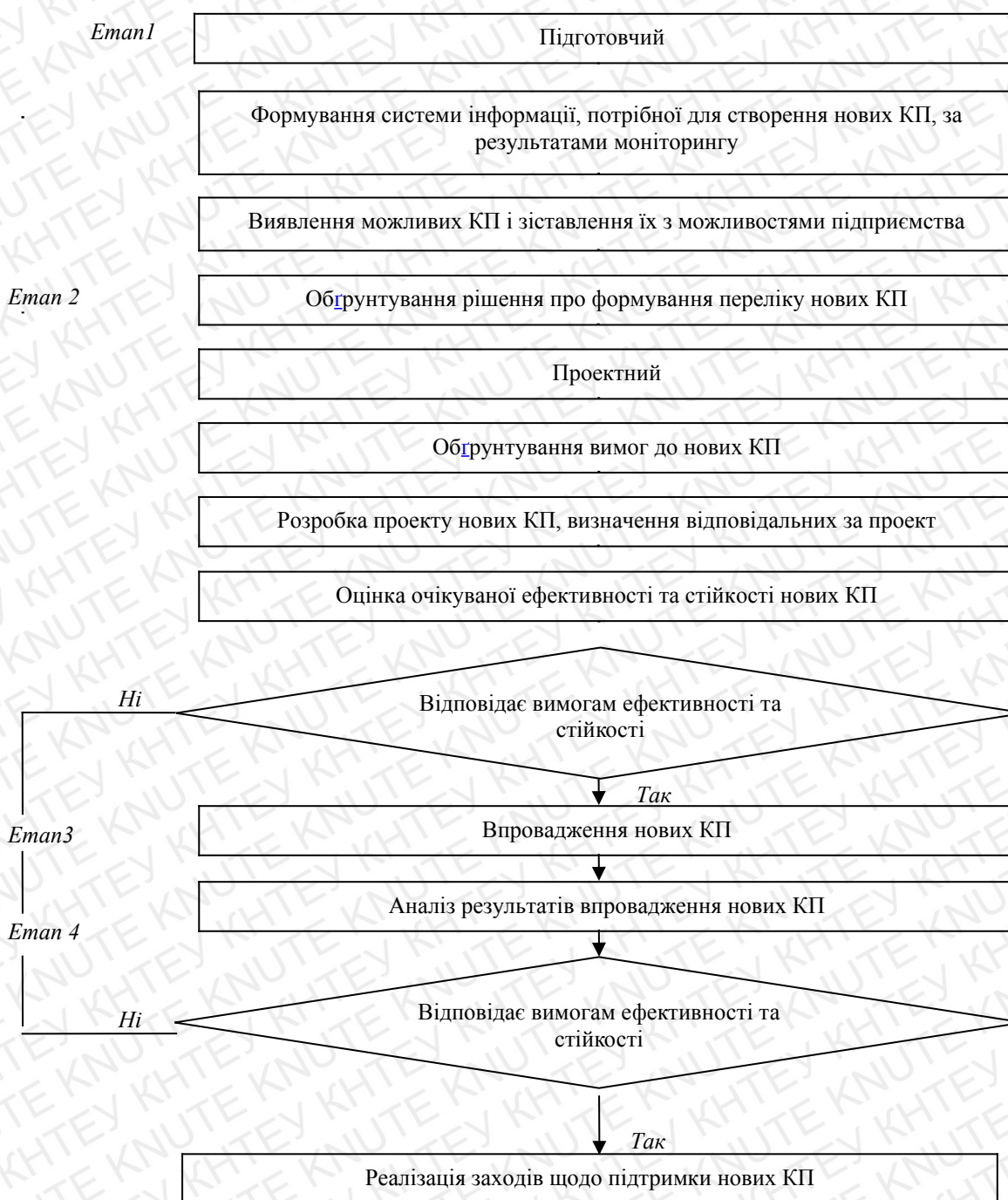


Рис. 1.1. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг [36]

- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству приймати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу (рис. 1.2).

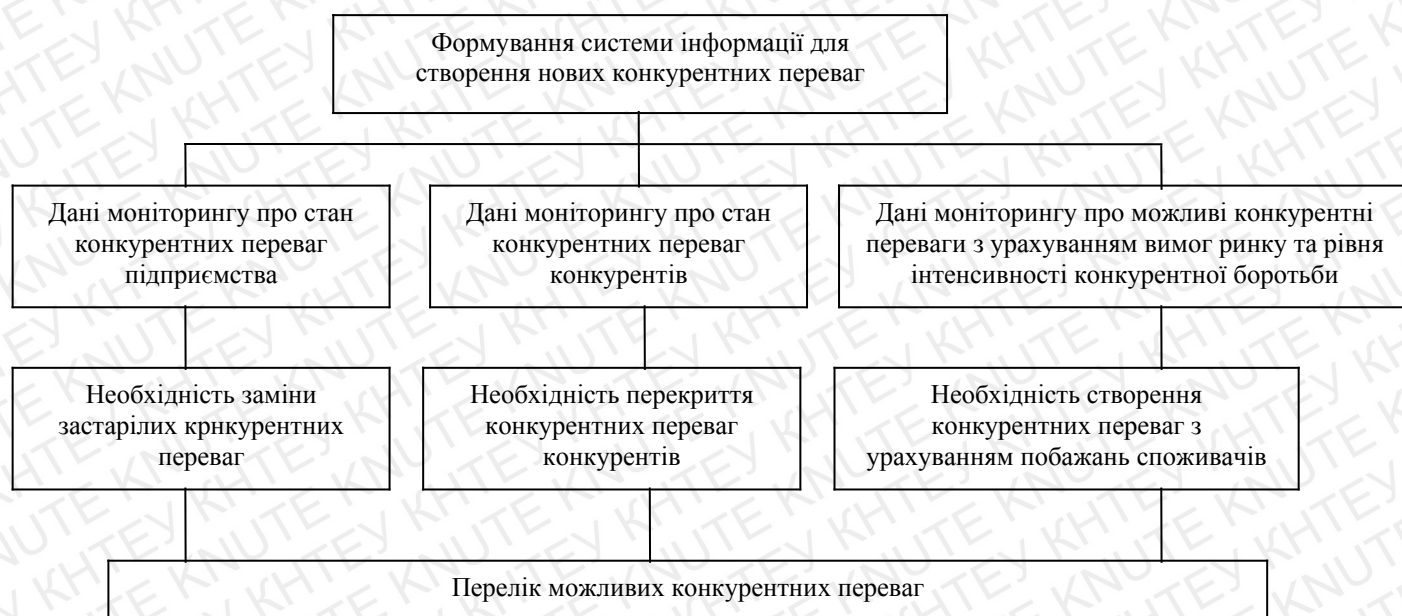


Рис. 1.2. Формування системи інформації для створення нових конкурентних переваг

Наступним кроком при проведенні підготовчого етапу є виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства.

До переліку обмежень, що можуть завадити впровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги, можна віднести:

- ресурсні обмеження;

- недостатня кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід;
- неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога;
- висока інтенсивність конкурентної боротьби;
- закони та етичні міркування тощо.

Крім того, необхідно формувати КП, які відповідають життєвому циклу системи конкурентних переваг (ЖЦСКП) підприємства і є необхідними для створення. Третім кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення (рис. 1.3) про формування переліку нових конкурентних переваг.



Рис. 1.3. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню [27]

У випадку відповідності можливостям підприємства приймається рішення про введення конкурентної переваги до переліку тих, що підлягають формуванню. У протилежному випадку формування такої конкурентної переваги неможливе.

Даний перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингу за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.

На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності й стійкості повинні попадати в найбільш сприятливий інтервал.

Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. Потім проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості підприємства.

Слід вважати справедливою тезу про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію.

Відповідність конкурентній стратегії визначається шляхом аналізу, який представлено на рис. 1.4.

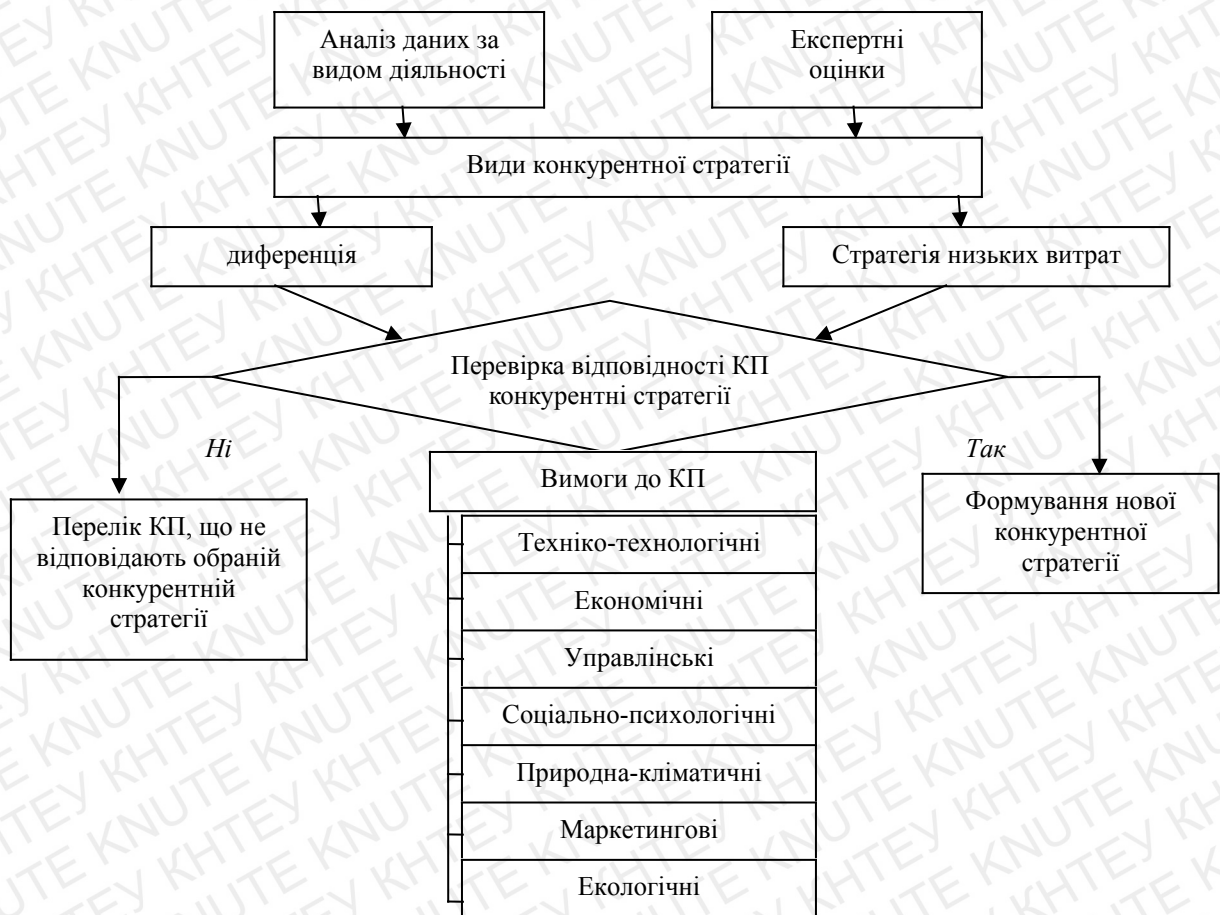


Рис. 1.4. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності її конкурентних переваг [22]

При цьому вони керуються такими критеріями:

- переваги підприємства порівняно з конкурентами,
- можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху .

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати конкурентні переваги під кутом зору двох базових стратегій, запропонованих М. Портером [58], оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів).

Ціль стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб безупинно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

Основні вимоги до конкурентних переваг за кожним з варіантів базових стратегій, наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій [28]

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
	<i>Техніко-технологічні</i>	
1	2	3
матеріали, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
устаткування	- устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції - відносно дешево, як правило, масово вироблюване устаткування	- часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; - устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
механізація виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
<i>Економічні</i>		
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані

Продовження табл. 1.2

1	2	3
персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
<i>Управлінські</i>		
нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
<i>Соціально-психологічні</i>		
психографічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
<i>Природно-кліматичні, географічні</i>		
близькість до сировинної бази, наукових установ	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні, накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

--	--	--

Завданням підприємства, що дотримується стратегії диференціації, є додання своїй продукції однієї або декількох відмінних ознак, що зробить його товар більш привабливим для споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами. Конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли покупці віддають перевагу певним характеристикам, властивим продукції підприємства, що використовує цю стратегію.

Різноманіття конкурентних переваг розглядається в даному випадку з погляду характеру факторів. Формулювання вимог до конкурентних переваг залежно від обраної конкурентної стратегії дає можливість підприємству визначити, які з наявних у нього конкурентних переваг відповідають обраній конкурентній стратегії.

Конкурентні переваги, що базуються на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі, спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві товарів, технічними параметрами продукції. Вимоги до них залежно від виду обраної стратегії різні.

Так, устаткування для виробництва продукції на підприємстві, що дотримується стратегії низьких витрат, має бути недорогим і універсальним, придатним для виробництва великих обсягів. Пов'язано це з тим, що означену стратегію орієнтовано на виробництво продукції масового попиту, де існує небагато шляхів диференціації, а важливим є не якість, а низький рівень витрат.

Таким чином, той виробник, що зможе придбати устаткування, аналогічне тому, що використовується конкурентами, з мінімальними витратами підсилить свою перевагу в низьких витратах.

Що ж стосується устаткування, яке використовується при стратегії диференціації, то для створення продукції, що має унікальну цінність для

споживачів, яку нелегко скопіювати, необхідно сучасне унікальне й високоточне устаткування.

Якщо при виробництві використано запатентовані розробки або «ноу-хау», необхідною є здатність устаткування виконувати складні операції з обробки високоякісних матеріалів. Устаткування, виготовлене під замовлення, яким не володіють конкуренти, може надати підприємству конкурентну перевагу у вигляді оригінального товару з набором нових і цінних характеристик. Природно, що за товари з такими характеристиками споживачі будуть готові заплатити більше, ніж за товари конкурентів.

Вимоги до конкурентних переваг, що базуються на якості сировини чи матеріалів, полягають в наступному.

Сировина чи матеріал, які використовуються у виробничому процесі на підприємстві, що застосовує стратегію низьких витрат, має бути недорогою і легкою в обробці. Тому підприємству слід піклуватися про пошук дешевого матеріалу (сировини) або шукати більш дешеві замітники цих матеріалів. Так, наприклад, підприємства, що виготовляють меблі, можуть знизити свої витрати за рахунок виробництва меблів із ДВП, ДСП, а не з дорогих сортів деревини.

Звичайно, така продукція буде мати успіх не у всіх споживачів, але для таких сегментів ринку, як студенти, молоді сім'ї й покупці середнього класу – це цілком прийнятний варіант. Слід відзначити, що при використанні легко оброблюваних матеріалів заощаджується час, що забезпечує зростання продуктивності праці й відповідне зниження собівартості продукції.

Для стратегії диференціації вимоги до конкурентних переваг, що базуються на матеріалах і сировині, змінюються: товар, виготовлений з рідкісного дорогого матеріалу, що володіє новими властивостями, буде мати для споживача більшу цінність.

Підприємства, що використовують стратегію низьких витрат, застосовують вже відомі наукові розробки, якими користуються й конкуренти, але важливим для них є не пропустити нового прориву в

технологічній сфері, займаючись тільки проблемою зниження витрат. Цей прорив може відкрити перед суперниками можливість для зниження ціни й знецінити інвестиції, зроблені лідером для зниження витрат.

Для підприємств, що ставлять акцент на диференціації, наукові розробки, «ноу-хау» й інші нововведення в цій області досить істотні. Нові розробки дозволяють удосконалити товар, зробити його більш цікавим для споживачів або впровадити у виробництво зовсім новий товар з погляду задоволення нових та прихованих потреб.

Високий ступінь автоматизації й механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат або лідерства у витратах має велике значення. Вона дозволяє більш продуктивно використовувати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що веде до зниження витрат.

Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, використання автоматизації й механізації виробництва може органічно поєднуватися з ручною працею.

Конкурентною перевагою, що базується на факторах економічного характеру, при застосуванні стратегії лідерства у витратах в основному є ефект масштабу, що проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібною середньосерійним типами виробництва. Це дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції.

Для підприємства, що використовує конкурентну стратегію диференціації, конкурентною перевагою у цій сфері в основному буде ефект досвіду, що виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, впровадженні технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимальному завантаженню устаткування, більш повному використанню ресурсів, впровадженню нових концепцій товарів. Застосування дешевої робочої сили дозволяє знизити собівартість продукції, що дає виробникові можливість конкурувати за ціною виробу. При виробництві ж продукції на підприємстві, що застосовує стратегію

диференціації, конкурентна перевага буде впливати з використання висококваліфікованої робочої сили, це спричинить збільшення витрат, але якщо фірмі вдасться зробити товар, що залучає своєю новизною, цінністю для споживача, з погляду унікальності якісних характеристик, то ці витрати виправдані.

Конкурентні переваги, пов'язані з організацією виробничих процесів, залежно від обраної конкурентної стратегії, відповідають наступним вимогам. При використанні стратегії лідерства у витратах перед кожним співробітником стоїть певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення. Від того, як чітко й швидко співробітник упорається з його виконанням, буде залежати успішність усього виробничого процесу. Має місце достатньо великий управлінський апарат, що невідступно контролює кожен етап виробництва, щоб не допустити збоїв. Організація часто розподілена на велику кількість підрозділів, кожний з яких виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній безпосередній взаємозв'язок з іншими підрозділами. При такій організації виробництва підприємство домагається зниження витрат (зі збереженням необхідного рівня якості), і як наслідок, має можливість конкурувати за ціною.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, і тим більше сфокусованої диференціації, перед працівниками ставиться лише кінцева мета, а знайти шлях її досягнення входить в їх обов'язок. Тому перед підприємствами стоїть складне завдання на основі висококваліфікованих кадрів, новітніх технологій і наукових нововведень створити цінний, відмінний від конкурентів, товар, що задовольняє нові потреби. Організаційна структура такого підприємства має бути адаптивною, а всі підрозділи – працювати в тісному взаємозв'язку, домагаючись реалізації повного обсягу роботи. Етап контролю якості, здійснюваний наприкінці процесу виробництва, – так зване тестування, апробація нового товару. Коли споживач оцінить товар позитивно, його задовольняють якість і

характеристики нового продукту, тоді можна говорити про виникнення конкурентної переваги.

Залежно від обраної стратегії соціально-психологічні фактори по-різному впливають на конкурентну перевагу.

Завдання виробників – всіма засобами комунікацій доводити до споживачів переваги своєї продукції, на яку б стратегію підприємство не спиралося.

Психологічний клімат на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, що забезпечить більш ефективну роботу й високі результати. На підприємствах, що використовують стратегію низьких витрат, необхідні тверда дисципліна й гнучке застосування системи заохочень і штрафів, тому що товар має бути якісним, робота безперебійною й налагодженою. При стратегії диференціації необхідним є сприятливий психологічний клімат для можливості творчої роботи, тому що саме творчий підхід персоналу до виконання своїх обов'язків є запорукою успіху. Чим більше творчих зусиль і пропозицій буде вкладено у товар, що згодом буде гідно оцінений споживачами, тим більше підприємству вдасться підсилити конкурентну перевагу.

Вимоги до конкурентних переваг у сфері природно-кліматичних і географічних факторів також розрізняються залежно від виду конкурентної стратегії. При розгляді вимог до конкурентних переваг з точки зору стратегії економії на витратах значення набуває, поблизу яких джерел ресурсів знаходиться підприємство й чи існує можливість користування ними при виробництві. Якщо даний факт має місце, підприємство може знизити витрати на постачання сировини й матеріалів, а при використанні стратегії диференціації позитивну роль може мати розташування в регіонах з родовищами унікальної сировини. Також важливе вигідне розміщення стосовно різного виду транспортних зв'язків, що дозволяє безперебійно одержувати від постачальників необхідні матеріали й поставляти продукцію на різні сегменти ринку.

Таким чином, проект нової конкурентної переваги проходить декілька етапів перевірки. Умовно їх можна представити у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки [33]

Конкретна перевага	Відповідність основним вимогам до конкурентних переваг				
	Відповідність можливостям підприємства	Відповідність стратегії	Ефективність	Стійкість за часом	Стійкість за витратами
1	так	так	висока	висока	висока
...	так	ні	висока	низька	середня
n	ні	так	низька	середня	висока

Отже, вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг. За допомогою даної таблиці наглядно видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні. При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (третьої етап).

При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж приймати рішення про формування нових.

Заключний етап полягає у визначенні результатів від реалізації конкурентної переваги. У рамках даного етапу провадиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги.

В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути. Таким чином, урахування особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість

конкурентних переваг підприємства, дозволять сформувати раціональну систему конкурентних переваг.

1.2 Сутність та типологія конкурентних стратегій підприємства

Як зазначається в публікації Д.Ю. Доц та В.М. Ліпінського, конкурентні переваги - це ті унікальні відчутні і невідчутні активи, якими володіє фірма; ті галузі діяльності, які стратегічно важливі для даного бізнесу, які допомагають перемагати у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги існують тоді, коли ви можете одержати рентабельність вищу середньої для фірм даної галузі або сегменту ринку [13, с. 136].

За визначенням Р. Л. Лупака, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів і за ефективністю господарсько-фінансової діяльності [39, с. 248].

Підприємства можуть мати різкі конкурентні переваги, однак, зазвичай, до них відносять:

- економія у обсязі виробництва (масштаб);
- економія за рахунок навчання персоналу та поліпшення організації праці;
- вдосконалення конструкції товару;
- автоматизація виробничих процесів та збуту;
- місцезнаходження фірми;
- урядові пільги, субсидії тощо;
- культура низьких витрат;
- низькі витрати на сировину, трудові ресурси і збут товарів;
- більш низькі витрати за рахунок угод з постачальниками, інтеграції

[13, с. 138].

Ми поділяємо точку зору П. С. Смоленюка, який вважає, що конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг

підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі» [71, с. 86].

Для розроблення чи зміни конкурентної стратегії компанії необхідно постійно проводити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Під стратегічним аналізом зовнішнього середовища фірми розуміється аналіз сукупності зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на діяльність компанії та не залежать від внутрішніх переваг або недоліків самої компанії.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: взаємозв'язків, дій та протидій конкуруючих компаній на ринку тощо. Стратегій та конкурентні переваги, які при цьому формуються на думку різних авторів, наведемо в таблиці [71, с. 86]. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Зазначені стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги [58]:

1. Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
2. Диференціація (товару і ринку).
3. Фокусування.

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій [13]

Ознака / Автор	Види стратегій
1	2
Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер [58]	<ul style="list-style-type: none"> – створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; – стратегія цінового лідерства досягнення найменших витрат; – стратегія фокусування спеціалізація та концентрація діяльності
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія максимізації ринкової частки – мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; – стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); – стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої частки; – стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка) ; – стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиції, обмежений вплив на ринок); – стратегії фірм-нішерів - утримання ринкової частки в ніші
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія агресорів – спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів – стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями – спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами ніж у конкурентів – стратегія «середніх» фірм – спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; – стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю – спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; – стратегія оборонців – спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів
Принцип ціннісних дисциплін/М.Тресі, Ф.Вірсем	<ul style="list-style-type: none"> – функціональна перевага – компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару; – тісний зв'язок із споживачем – компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; – лідируюча позиція по товарах-новинках – компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг
Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д.Літгл	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія лідера – найсильніші ринкові позиції; – стратегія фірм із сильною позицією – спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; – стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; – стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – в середині ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; – стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію – слабкі ринкові позиції.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія пошукувача; – стратегія оборонця; – стратегія аналітика; – стратегія реагуючого

1	2
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія пошукувача; – стратегія аналітика; – стратегія оборонця-диференціатора; – стратегія оборонця – цінового лідера
Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е.Райс, Дж. Траут	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія наступу – агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; перевершення конкурентів – стратегія оборони – захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності)
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – домінуюча стратегія для великих компаній – стратегія обслуговування масового попиту; – стратегія середніх за розмірами підприємств – нішова спеціалізація; – стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; – лідерства в ніші – стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу)
П. Друкер	<ul style="list-style-type: none"> – бути «найспритнішим серед найкращих» – орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; – поціляти в слабке місце; види: творча імітація – є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); – пошук «екологічної ніші» та використання; види: стратегія «митної застави» – умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу

Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоресурси; продуктивності праці, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, широкому асортименті певних брендів, особливому дизайні, унікальності продукції за стилем і смаком, повноті портфелю брендів, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем.

Стратегія фокусування ґрунтується на отриманні конкурентних переваг: закріплення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Дана стратегія є актуальною, коли фірма не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку.

Переконаємось, що універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії дійсно не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес – стратегію, або комплекс стратегій.

Постійне забезпечення конкурентними перевагами є основним стратегічним напрямом розвитку, оскільки лише ті підприємства зможуть ефективно функціонувати в економічному середовищі ведення бізнесу тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Процес забезпечення конкурентними перевагами генерує економічні стимули для того, щоб підприємство не заспокоювалось на досягнутому, а навпаки прагнуло до інтенсифікації зусиль щодо залучення нових клієнтів та створення сприятливіших умов для продажу власної продукції.

Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається постійно і виявляється у прагненні підприємств-конкурентів покращувати власне становище на ринку, сформувати достатній обсяг ресурсного потенціалу, що є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками фінансової системи держави. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, тим більше уваги підприємству необхідно приділяти саме власному відтворенню конкурентних можливостей щодо отримання максимального результату.

Досить часто в публікаціях звертається увага на те, що головною економічною ознакою підприємства в умовах ведення бізнесу задля

ефективної реалізації ринкових принципів господарювання, забезпечення власної конкурентоспроможності є максимальне використання мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами. Потрібно сформувати таку організаційну систему взаємодії, яка була б спроможна задовольняти економічні потреби кожного учасника формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом [17].

Доцільно зазначити, що процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на визначеному економічному механізмі. Це система основних елементів, які регулюють процес розроблення і реалізації управлінських рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективною та раціональною «життєдіяльності» цієї системи потрібно, щоб усі структурні елементи функціонували в постійному взаємозв'язку як єдиний механізм управління економічним потенціалом підприємства.

Досягнення цієї мети визначається необхідністю здійснення професійного набору, підготовки та оцінки персоналу, мотивацією підвищення продуктивності праці, реалізації соціальних функцій [17].

1.3 Сучасні засоби маркетингу у реалізації конкурентних стратегій підприємства

Сучасні засоби маркетингу покликані забезпечувати імплементацію маркетингової політики і сприяти досягненню її основних цілей на ринку. Маркетингова політика повинна повністю відповідати загальним корпоративним цілям і стратегіям рекламної агенції. Інструменти маркетингу являють собою комплекс дій, методів і технік, які забезпечують досягнення цілей маркетингової політики і стратегії.

Дослідження сучасних засобів маркетингу у реалізації конкурентних стратегій підприємства інструментів доречно проводити в контексті загальноприйнятих маркетингових концепцій. Передусім слід звернути увагу на «маркетинговий мікс», або 4P: price (ціна), product (продукт), promotion

(просування, дистрибуція), place (місце). Сукупність цих чотирьох визначних факторів є основою будь-якої маркетингової стратегії.

Кожний складник «маркетингового міксу» містить комплекс інструментів, релевантних для її актуалізації. Таким чином, інструменти сучасного маркетингу слід розглядати в контексті рекламних продуктів, їх цін, виведення на ринок і комунікацій.

Ефективною діяльність рекламного агенства стає лише тоді, коли агенство може реалізувати свої послуги. Збут послуг є важливим інструментом маркетингу в рекламному бізнесі та основоположним компонентом маркетингової політики рекламного агенства. Класифікацію основних інструментів сучасного маркетингу наведено в табл. 1.4.

Рекламні агенції, які володіють масовою інформацією та ефективно її використовують під час обробки даних свого клієнта, перебувають у найбільш виграшному становищі.

Департамент маркетингу рекламного агенства проводить моніторинг надання рекламних продуктів, який складається з:

- анонімних опитувань клієнтів для отримання інформації про їх думку щодо відповідності різних параметрів і характеристик рекламних послуг;
- внутрішніх опитувань співробітників рекламного агенства для з'ясування ступеня їх кваліфікації та її відповідності виробленим агенством стандартів якості;
- різних форм контролю дій персоналу в рішенні конфліктних ситуацій; дослідження, що проводяться аналітичними центрами і лабораторіями, присвячені питанням задоволеності клієнтів діяльністю рекламного агенства асортименту наданих рекламних послуг.

Класифікація інструментів сучасного маркетингу [34]

Інструменти банківського маркетингу	Класифікаційна ознака
Брендинг	Дає змогу здійснювати ринкові позиціонування у сфері рекламної діяльності та сприяє підвищенню рівня обізнаності про наявні послуги, знайомити споживачів із перевагами і специфікою нових.
Створення комплементарного сервісу	Комплементарні сервіси є інструментом залучення нових клієнтів і підтримки лояльності наявних
Диференціація продукту	Адаптація продукту до поточних реалій і ліквідація послуг, що не відповідають конкурентним вимогам, споживчому попиту або надання яких не є економічно доцільним.
Ціна	Визначає напрям маркетингової політики рекламного агентства. Ціноутворення в рекламному секторі є одним із найменш прозорих серед усіх галузей економіки
Реклама	Довільна платна інформація щодо якісних та економічних характеристик конкретних рекламних продуктів і послуг, персональна її презентація через засоби масової інформації та іншим чином для створення попиту чи збільшення його обсягів
Стимулювання збуту	Короткострокові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції клієнтів (потенційних клієнтів) у відповідь на пропозиції банку; разові спонукальні заходи, які заохочують до придбання певного продукту чи послуги
Паблік рилейшнз (PR)	Різновид маркетингу, що полягає в стимулюванні попиту на товар певної фірми шляхом формування сприятливої громадської думки про організацію та її продукцію в цілому
Персональний продаж	Індивідуальне усне пред'явлення товару чи послуги під час бесіди з конкретним споживачем для здійснення купівлі-продажу товару. Прийняття замовлення – обробка рутинних або повторних замовлень на продукти чи послуги, які підприємство вже продавало
Директ-маркетинг	Вид маркетингової комунікації, в основі якого – пряма особиста комунікація з одержувачем повідомлення (споживачем (Business-to-consumer (B2C)) або клієнтом середовища «бізнес для бізнесу» (Business-to-business, B2B) для побудови взаємин і отримання прибутку
Образний імідж	Комплекс заходів, емоційних та візуальних образів, які формують асоціації у контактної аудиторії (споживачів, партнерів, конкурентів, ЗМІ тощо) з даним банком
Сервіс	Якісне обслуговування персоналу, високий рівень спілкування працівника рекламного агентства
Інтернет	Офіційні сайти рекламного агентства, пошукова система, чати та форуми

Робота з клієнтами – великий творчий потенціал для підвищення ефективності рекламних агенцій, що визначає необхідність використання нових інформаційних технологій (великі і середні рекламні агенції

застосовують системи управління взаємовідносинами з клієнтами, так звані CRM-системи). Дані системи дають змогу зводити воедино й аналізувати інформацію про клієнтів, що забезпечує точну оцінку прибутковості і рентабельності рекламних продуктів і оптимізацію пропозицій для окремих груп клієнтів.

CRM-системи призначені для вирішення двох основних завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності бізнес-процесів. Вони дають змогу, по-перше, визначити наміри і можливості клієнтів, по-друге, на основі аналізу поновлюваної інформації підвищити ефективність роботи в результаті вироблення індивідуальних стратегій.

Маркетингові комунікації є основою для всіх сфер ринкової діяльності, мета яких – досягнення успіхів у процесі задоволення сукупних потреб суспільства. Це процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи з приводу узгодження і прийняття тактичних і стратегічних рішень щодо маркетингової діяльності. Їх ефективність залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

Роль маркетингу в ринковій економіці з погляду макроекономіки дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє ефективнішому використанню ресурсів економіки завдяки прискоренню товарообігу та зменшенню товарних запасів, наявності маркетингової інформації про розміщення ресурсів.

Від запровадження маркетингових підходів у підприємницьку діяльність вирає і споживач – завдяки зменшенню ризику щодо придбання товарів, розширенню асортименту й доступності товарів, підвищенню їх якості розширенню кола послуг, гнучкій ціновій політиці.

Концепції, на яких будуються взаємовідносини між виробниками і споживачами в умовах ринку.

Товар – це все, що призначено для задоволення певної потреби споживача й запропоновано

Існує п'ять альтернативних концепцій, кожна з яких відповідає певному етапу становлення маркетингу зокрема:

1. Концепція удосконалення виробництва стверджує, що споживачі надають перевагу широко розповсюдженим та доступним за ціною товарам.
2. Концепція удосконалення товару передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам із найвищою якістю та надійними експлуатаційними характеристиками, отже підприємство має зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару.

Приділяючи увагу насамперед якості товарів підприємств-виробників має на увазі що споживачі зацікавлені у придбанні цих товарів, знають про наявність виробів конкурентів і роблять свій вибір, орієнтуючись на високу якість і погоджуючись платити за неї вищу ціну.

Орієнтація товаровиробників на цю концепцію управління підприємством часто призводить до “маркетингової короткозорості” коли виробник так заховається у власний товар, що забуває про потреби споживачів.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари підприємств в достатній кількості, якщо воно не докладатиме значних зусиль у сфері збуту товарів. Концепція маркетингу передбачає, що запорукою досягнення цілей підприємства визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими і продуктивнішими, порівняно з конкурентами, методами.

4. Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає визначення потреб споживачів та їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти, з урахуванням інтересів усіх членів суспільства.

Ця концепція виникла під впливом багатьох зовнішніх факторів, зокрема погіршення якості довкілля, обмеженості природних ресурсів, стрімкого приросту населення тощо.

Концепція вимагає збалансування усіх трьох чинників: прибутків підприємства; споживих потреб цільової групи; інтереси суспільства.

Завдяки орієнтації на концепцію соціально-етичного маркетингу деякі зарубіжні компанії уже досягли значного зростання обсягів продажу та прибутковості, оскільки завоювали довіру споживачів.

Висновки до розділу 1

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності.

Концепція маркетингу – це сучасна концепція підприємницької діяльності, яка є досконалішою порівняно з трьома попередніми. Зіставлення концепції інтенсифікації комерційних зусиль та концепції маркетингу наведено на рисунку. Якщо основним об'єктом уваги в першій з них є товар підприємства, який активно нав'язують споживачеві, то в концепції маркетингу основним об'єктом уваги є потреби цільової групи споживачів. А прибуток підприємство отримує завдяки досягненню і підтримці споживчої задоволеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» «SAATCHI & SAATCHI»

2.1 Характеристика бізнес-діяльності та маркетингового середовища ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

Компанія ідей Saatchi&Saatchi була створена у 1970 р. на сьогодні компанія представлена у 84 країнах світу та має 134 офіси. По всьому світу в компанії працює більш, ніж 7000 человек. Saatchi&Saatchi обслуговує 60 из 100 світових рекламодавців. Більш, ніж 3000 наград отримано різними офісами Saatchi&Saatchi з 2013 по 2018 рр.

ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» — це, багатопрофільне рекламне агенство, яке вирішує різнопланові завдання в рамках обслуговування клієнта: проводить дослідження проблем, що обумовлюють стратегію, тактику і концепцію рекламних кампаній, здійснює їх обґрунтування, деталізацію і фінансовий розрахунок, розробляє рекламну ідею, створює рекламну продукцію, розміщує її в засобах поширення реклами, контролює ефективність реклами.

Saatchi & Saatchi - компанія ідей, інтегрована в глобальну мережу агентств зі світовим ім'ям.

- розробка рекламних концепцій;
- розробка комунікаційних стратегій;
- створення реклами в каналах ATL, BTL;
- DTC, digital, new media, event marketing
- виробництво реклами світового рівня і якості

ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» діє на принципах самокупності та самофінансування, виконуючи завдання, визначені установчими документами. Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю, яке є самостійною юридичною особою, і

відповідальність власників інтересу на право власності за боргами і зобов'язаннями товариства обмежена сумою внесеного капіталу.

Предметом діяльності ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» є:

- підготовка та розміщення реклами, у тому числі з використанням власних рекламоносіїв (розміщення реклами в пресі і засобах мовлення, організація зовнішньої реклами, спортивної реклами, реклами на транспорті і т.д.), стимулювання збуту і організація заходів у сфері зв'язків з громадськістю;
- розробка і впровадження іміджу та фірмового стилю громадян, підприємств і організацій;
- виконання дизайнерських, художньо-оформлювальних, фотографічних, архітектурно-проектних і науково-дослідних робіт;
- виготовлення рекламної продукції;
- надання інформаційних, маркетингових, методичних, збутових, посередницьких і інших послуг;
- організація і проведення виставок, презентацій, конкурсів, фестивалів, семінарів, масових уявлень;
- пошук, відбір та продюсування виконавців і художніх колективів, а також продюсування телевізійних і радіопередач, організація спонсорства;
- купівля-продаж усіх видів рухомого та нерухомого майна; організація торгівлі та зовнішньоекономічна діяльність;
- телевізійне та радіомовлення, видавнича діяльність;
- здійснення збору та розподілу комерційної та економічної інформації.

Стратегічним завданням діяльності ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» є управління іміджем кожного клієнта. Грамотне планування і аналіз плюс виключно якісна покрокова реалізація - ось основа створення репутації і, в кінцевому підсумку, просування бізнесу.

Вирішення цих завдань допомагає досягти основних цілей, поставлених перед агентством в період його утворення.

Вищою посадовою особою підприємства ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» є збори засновників. Оперативне керівництво здійснюється призначається цими зборами директором (рис. 2.1).

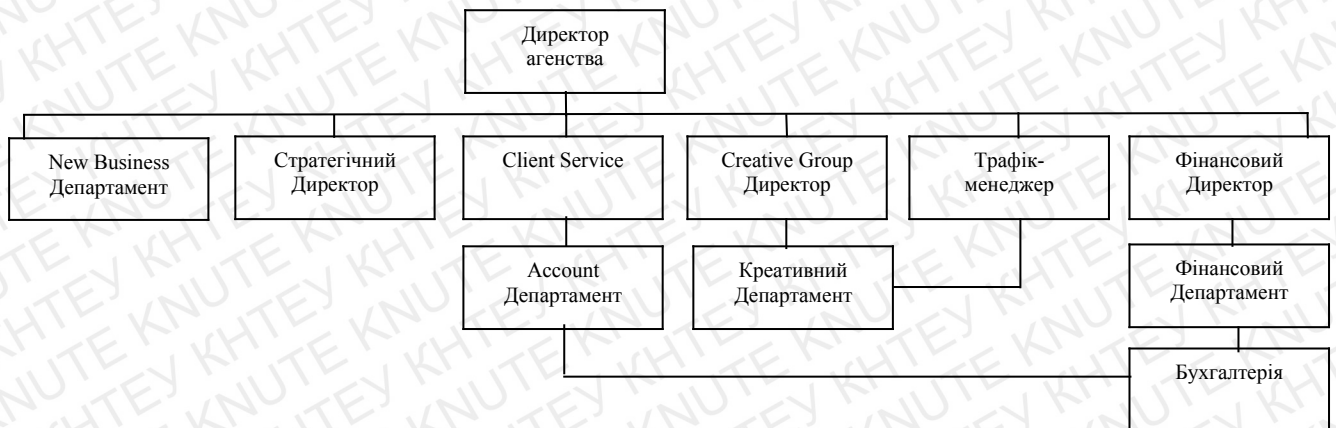


Рис. 2.1 Організаційна структура управління (укрупнено)
ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

Директор агентства контролює рух фінансових та матеріальних цінностей, здійснює загальне управління діяльністю компанії. Клієнт-сервіс – директор розробляє стратегічний план відносин із клієнтом, відповідає за управління бюджетом, що передбачає процес планування, прийняття рішень, контроль за використанням; бере участь у роботі над збільшенням бюджету клієнта, у розробленні концепції продукту, слідкує за організацією та контролем бізнес-процесів у групі.

Стратегічний директор бере участь у розробленні комунікаційних стратегій, досліджує стратегічні інсайти для брендів, переглядає ефективність стратегій розвитку вже існуючих брендів, бере участь в тендерах та нових проектах клієнтів, аналізує креативні брифи відповідно до стратегії розвитку відповідного бренду.

Нью-бізнес – директор керує процесом участі в тендерах, взаємодіючи з креативним відділом, стратегом та клієнт-сервіс-директором. Фінансовий директор здійснює контроль над фінансовим оборотом компанії.

Траффік-менеджер керує креативним ресурсом (арт-директор, дизайнер, копірайтер, літредактор тощо) та розподіляє завдання, які надходять від клієнт-сервіс департаменту.

Арт-директор відповідає за розроблення креативних ідей у тандемі з креативною командою, здійснює підготовку ідей для клієнта, координує процес втілення в життя рекламних кампаній.

Функції управління розподіляються наступним чином.

Фінансовий відділ: виконує відразу дві функції - ведення фінансових справ підприємства (у тому числі бухгалтерська звітність), а також оцінку фінансових витрат конкретних рекламних проєктів. Цей відділ підпорядковується безпосередньо генеральному директору і виконує всі його розпорядження.

Відділ по роботі з клієнтами: здійснює діяльність по роботі з клієнтами, координує всіх учасників рекламної кампанії клієнта і т.д.

Творча група: створення ідеї, розробка макетів реклами, фірмового дизайну, організація тиражування, виготовлення реклами, а також встановлення рекламних щитів. Своєчасно інформує начальника відділу по роботі з клієнтами про готовність ескізів або перенесення терміну перегляду ескізу із зазначенням причин. Працівники цього відділу стежать за наявністю видаткових матеріалів і своєчасно інформує про їх наявність начальника відділу по роботі з клієнтами.

Можна зробити висновок, що кадровий склад ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» досить молодий, всі співробітники мають вищу освіту, досвід і стаж роботи в рекламному агентстві у співробітників від 3-х років і вище.

Директор компанії здійснює управління персоналом, що полягає в ухваленні рішень у формі наказів щодо збільшення штату компанії, звільнення та преміювання співробітників, а також всіляких стягнення.

Розглянемо основні фактори макросередовища, що впливають на діяльність рекламних агентств.

Першою групою факторів є економічні. Існує зв'язок між економічною ситуацією в країні, розмірами витрат на маркетинг та обсягами реклами. При погіршенні таких показників, як ВВП, рівень інфляції, рівень безробіття та середньої заробітної плати, знижується купівельна спроможність отже, населення купує менше товарів та по-слуг, від чого знижуються прибутки підприємств. В умовах кризи підприємства намагаються скорочувати свої витрати, передусім це позначається на рекламних бюджетах. При зниженні обсягів реклами падають прибутки рекламних агентств та ЗМІ. І навпаки, за сприятливої економічної ситуації прибутки рекламного ринку зростають. Керівникам рекламних агентств дуже важливо відслідковувати тенденції економіки для ефективного планування діяльності агентств.

Нині економічна ситуація в Україні знаходиться у стані спаду економічних процесів.

Також існує пряма кореляційна залежність обсягів рекламного ринку від розміру ВВП. Очевидно, що рекламні агентства, які зафіксували ціни на свої послуги у гривні або уклали такі контракти, втрачають на різниці курсу. Рекламним агентствам варто також брати до уваги індекс споживчих настроїв. Індекс споживчих настроїв (ІСН) є показником оцінки тенденцій на споживчому ринку, який використовують у всьому світі. Цей показник є прогностичним індикатором потенційної зміни споживчого попиту в наступних періодах.

Індекс споживчих настроїв суттєво впливає на діяльність підприємств, адже він відображає тенденції споживчого попиту. При негативній динаміці цього показника, українці купують менше товарів, більш ретельно підходять до вибору продуктів та послуг, у людей переважають раціональні мотиви над емоційними. Отже, під час планування рекламних кампаній та створення комунікаційних повідомлень рекламним агентствам слід переносити акценти з емоційних на раціональні.

Наступною групою факторів макросередовища є демографічні.

Більшістю клієнтів рекламних агентств – це підприємства, які працюють з кінцевими споживачами. Для планування рекламних кампаній важливим є розуміння цільової аудиторії, її розміру, територіального розміщення для планування медіапоказників.

За останні 20 років чисельність населення України зменшилася на 12,5% з 51,72 млн осіб у 1994 р. до 45,25 млн осіб у 2017 р. Це означає, що розмір цільового споживчого ринку зменшився. Статевий склад населення України впродовж останніх 20 років залишається майже незмінним, однак спостерігається помірна тенденція до зростання чисельності жінок. Зокрема, у 2017р. співвідношення чоловіків до жінок становило 46,2% до 53,8%. За віковим складом населення України старіє: у 2017 р. населення, старше 60 років, становило 15% у загальній структурі.

Також в Україні спостерігається міграція населення з сільської місцевості до міст. У 2017 р. співвідношення міського населення до сільського становило 69% до 31%. Вищезазначені показники потрібно враховувати рекламним агентствам під час планування рекламних кампаній, особливо тих, що спрямовані на конкретні статеві, вікові та географічні групи цільових аудиторій.

На нашу думку, основні фактори макросередовища, що впливають на діяльність рекламних агентств, можна узагальнити та розділити їх за про-явами. Форму і способи врахування факторів у діяльності рекламних агентств показано в таблиці 1.

Наступна група факторів макросередовища – це політико-правові.

Основним законом, що регулює діяльність рекламного ринку, є Закон України «Про рекламу».

За весь період існування з 1996 р. до закону вносилися зміни та доповнення, що впливали і на діяльність рекламних агентств. Наприклад, обмеження в рекламуванні алкогольних виробів та фармацевтичних препаратів призводять до зміни комунікаційних стратегій рекламодавців та впливають на прибутки медіасфери (табл. 2.1).

Фактори макросередовища та їх вплив на маркетингову діяльність рекламних агентств

Прояви факторів	Відповідальність структурних підрозділів РА	Форма і спосіб врахування факторів в діяльності РА
<i>Економічні фактори</i>		
Рівень ВВП, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень середньої заробітної плати, купівельна спроможність населення, стабільність національної валюти, індекс споживчих настроїв	Відділ роботи з клієнтами, відділ стратегічного планування, фінансовий відділ, відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> розробка маркетингової комунікаційної стратегії для клієнта та для просування власних рекламних послуг; розстановка акцентів для створення комунікаційного повідомлення, наприклад, з емоційних на раціональні; вибор рекламним агентством валюти для фіксування цін на свої послуги; передбачення в договорах з рекламодавцями-замовниками індексації платежів за умови їх прострочення; зміна цінової політики рекламного агентства; використання нових можливостей при формуванні кадрової політики
<i>Політико-правові фактори</i>		
Рівень політичної та законодавчої стабільності, податкове законодавство, антимонопольне регулювання	Відділ роботи з клієнтами, відділ стратегічного планування, юридичний відділ	<ul style="list-style-type: none"> розробка маркетингової комунікаційної стратегії для клієнта; вибір прийнятної частоти, періоду виходу рекламної кампанії в ЗМІ для клієнта
<i>Демографічні фактори</i>		
Чисельність, вікова структура і статевий склад населення, територіальний розподіл населення, частка активного населення	Відділ роботи з клієнтами, відділ медіа-планування	<ul style="list-style-type: none"> вибір перспективних напрямів діяльності щодо задоволення потреб рекламодавців; закупка рекламного простору та розробки медіа плану для потреб замовника та власних потреб рекламного агентства; переорієнтація на нові категорії покупців за статтю, віком та географічним розміщенням
<i>Технологічні фактори</i>		
Розвиток програмного забезпечення	ІТ-відділ	<ul style="list-style-type: none"> створення новітнього програмного забезпечення; вибір перспективного програмного забезпечення для обробки масивів інформації
<i>Природно-географічні фактори</i>		
Кліматичні та географічні умови	Відділ медіапланування	<ul style="list-style-type: none"> вибір прийнятного носія для розміщення комунікації, зважаючи на географічні умови; визначення цільової аудиторії замовника-рекламодавця за географічним принципом.

Четверта група макроекономічних факторів – це технологічні. До них передусім зараховують розвиток програмного забезпечення. Для якісного виконання завдань рекламні агентства використовують професійне програмне забезпечення для аналізу великих масивів даних, цільових аудиторій, медіапоказників та для планування рекламних кампаній, наприклад, ADEXMonitor, Markdata Media Workstation, Data Friend. Для формування маркетингових стратегій застосовують: Marketing Expert, Касатка, БЕСТ Маркетинг, Маркетинг Мікс, Marketing Analytic, КонСі.

При вдало підібраному програмному забезпеченні рекламні агентства залучають більшу кількість клієнтів та залишаються конкурентоспроможними на ринку завдяки високоякісному задоволенню запитів рекламодавців. Отже, в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій рекламним агентствам потрібно відслідковувати нові тенденції у програмному забезпеченні та впроваджувати їх в свою діяльність.

Остання група природно-географічних факторів має безпосередній вплив на функціонування медіаканалів. Інтернет, радіо та телебачення можуть піддатися кліматичним впливам, за яких сигнал не надійде до носіїв, а отже, цільова аудиторія не зможе отримати рекламні повідомлення. Тому під час планування рекламних кампаній та виборі рекламних носіїв слід зважати на природно-географічні чинники.

Наприклад, не викорис-товувати зовнішню рекламу як носій у період по-тужного циклону чи повені на Західній Україні, тому що конструкції можуть бути пошкоджені

Розпочнемо аналіз за методом SWOT, тобто виявимо внутрішні сильні і слабкі сторони рекламного агентства, а також зовнішні можливості та загрози діяльності підприємства (табл. 2.2).

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>позитивний імідж на локальному та міжнародному рекламних ринках багаторічний досвід перебування в мережі світового рекламного агентства, тривалий період наявність потужних міжнародних та локальних компаній у портфелі клієнтів досвід вищого керівництва та креативної команди відсутність конфліктів та сформоване відчуття “команди” високий рівень дохідності активів вигідне розташування офісу створена необхідна матеріальна база комп’ютеризація технологічного процесу рекламних ринках вигідне розташування офісу створена необхідна матеріальна база комп’ютеризація технологічного процесу</p>	<p>недостатня кваліфікація окремих працівників</p> <p>відсутність здорової мотивації в роботі недосконала система внутрішнього контролю</p> <p>недостатня система безпеки захисту інформації недостатня організація документообігу нечіткість формулювання посадових обов’язків окремих працівників</p>
Можливості	Загрози
<p>розширення портфеля клієнтів</p> <p>участь у міжнародних рекламних конкурсах та завоювання престижних нагород</p> <p>зацікавленість у зарубіжних проектах – реінжиніринг</p> <p>інвестиції в персонал – навчальні тренінги, робочі поїздки на стажування за кордон</p>	<p>різка зміна макроекономічної ситуації у країні рекламних агентств зміна рекламного законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів</p> <p>закріплення на ринку російського агентства BBDO Ukraine, що приведе до відтоку міжнародних клієнтів Pepsi, Mars, Beeline</p> <p>недобросовісна конкуренція з боку окремих конкурентів</p>

Медіа селери або медіа байери (дослівно перекладається, як медіа покупець) є покупцями рекламних площ в засобах масової інформації. Це фахівці, який просувають і розміщують рекламну продукцію на інформаційних площах – телебаченні, радіомовленні і т.д. Природа роботи медіа-байера полягає в контактах із засобами масової інформації. Він займається закупівлею рекламних площ в газетах, ефірного часу на радіо і телебаченні, інформаційних обсягів на серверах Інтернету. Як правило, медіа-байер працює в тісному контакті з креативним директором, а якщо

рекламний відділ функціонує як структурний підрозділ підприємства, з менеджером з реклами.

Медіа (рекламні) агентства – це агентства, які займаються планування розміщення (медіапланування) та безпосередньо розміщенням (медіабайнг) реклами в засобах масової інформації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка доходів креативних рекламних агентцій на основі рівенью агентства [8]

Ранг агентства за доходом	Агентство
1 група. Revenue 2.500.000 USD +	Adventa Lowe (Lowe&Partners) Leo Burnett Ogilvy
2 група. Revenue 2.000.000 – 2.500.000 USD	Grey Provid/BBDO RAVI / JWT
3 група. Revenue 1.500.000 – 2.000.000 USD	Tabasco / JWT Saatchi&Saatchi Think/McCann Erickson EuroRSCG New Europe EuroRSCG Kiev Maxima

Медіа агентства діляться на два види: - рекламні агентства повного циклу – агентства, які в своєму арсеналі мають весь спектр послуг представлених вище видів рекламних послуг. Ці рекламні агентства, по суті, – рекламні компанії зі своїм виробництвом рекламної продукції, зі своїми фахівцями у всіх областях реклами (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Портфель клієнтів рекламних агентств України [8]

Агентство	Портфель клієнтів
Leo Burnett	Philip Morris Ukraine, Procter&Gamble, Sony Ericsson, UniCredit bank, real,-, Praktiker, ТНК ВР (BP brand), Metro, American Chamber of Commerce
Adventa LOWE	Kyivstar, Nestle, SunInbev, Honda, Unilever, Johnson&Johnson, CocaCola, Fozzy
Grey	B.A.T., Procter&Gamble, GSK, Visa, AzerFon, Amstar Europe, Red Stone Real estate
Think! McCann Erickson	Alterra Finance, BBH (Арсенал, Балтика, Foster's, Carlsberg),

	ДТЭК, Fruit Master Group (соки), ExxonMobil, IDS (Borjomi), Lantmannen, life:), L'Oreal, MasterCard, Microsoft, Nestlé (3 in 1, Nescafe Classic, Nesquik), Prime, Олимп, SCM, SEB Bank, Dirol, HP, Opel
Young&Rubicam	Utet, LG, Danone, Colgate, BBH, Erste Bank
<i>Saatchi&Saatchi</i>	P&G, Toyota, Lexus, TCCC, InBev, МХП (Наша Ряба), Евросеть, ING Bank, AXA Insurance, ТРК "Украина", Олимп
Tabasco	JTI (Camel, Glamour), Universalbank, CreditEuropebank, OlympicPark, Nemiroff, Sarmat, Mobilochka, MTC

Рекламні агентства повного циклу надають повний перелік рекламних послуг, який включає в себе:

- а) вивчення споживачів товарів і послуг, які слід рекламувати, і ринку, який належить освоїти;
- б) стратегічне планування (постановка цілей), визначення меж ринку, розробка бюджету та планів використання засобів реклами;
- в) прийняття тактичних рішень за кошторисом витрат при виборі засобів реклами, розробка графіків публікацій і трансляції оголошень;
- г) виробництво реклами (створення телевізійних та радіороликів, друкованих оголошень, плакатів, щитів тощо);
- д) дослідження ефективності реклами

2.2 Стратегічний конкурентний аналіз ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

Визначаючи ринок реклами як специфічний ринок, на якому медіа компанії пропонують свій продукт потенційним покупцям, необхідно брати до уваги три найважливіших вектора його діяльності: - взаємодія з аудиторією (пропозиція товару); - взаємодія з рекламодавцями (пропозиція послуги); - діяльність на конкретній території (географічний ринок). У дослідженні беруть участь ключові гравці рекламного медіа ринку: індустріальні об'єднання, медіа селери, медіа агентства і їх клієнти. Індустріальні об'єднання, є замовниками чи контролерами медіа вимірювань. Основною метою такого об'єднання є організація збалансованої системи соціологічних досліджень аудиторії всіх типів медіа та сприяння розвитку ринку медіа вимірювань в Україні, в тому числі через популяризацію ідеї єдиних галузевих замовників медіа досліджень.

Діагностика рекламно-комунікаційного ринку України 2018 року

ТБ-ринок продовжує демонструвати всі ознаки подальшого відновлення:

- попит в першому півріччі зріс на 6% (за обсягом куплених WGRP 18-54 міста 50тис. +),
- кількість брендів в ефірі ТБ зростає і за підсумками 1-го півріччя знаходиться на рівні докризових років (2012/2013),
- зберігається тренд зростання інтегрованого спонсорства. Це стосується як вже довідомих свою ефективність шоу, так і українських серіалів, що набирають обертів. Кількість брендів в інтегрованому спонсорстві у першому півріччі зросла на 11%. Національні бренди більш активні у спонсорстві, ніж глобальні – їх число в першому півріччі зросло на 14%.

Таким чином, якщо продемонстрована динаміка першого півріччя збережеться до кінця року, прогноз обсягів ТБ-ринку буде переглянутий до більшої сторони [8].

Реклама в пресі (друковані видання). Тут експерти Української Асоціації Медіа Бізнесу (УАМБ) виділяють наступні основні тенденції, які лежать в основі уточнення прогнозу обсягів реклами на 2018 рік:

- національна преса демонструє зростання доходів відповідно до грудневої динаміки,
- багато в чому зростання реклами в пресі пов'язане зі збільшенням мультимедійних проєктів, де принт є однією з платформ для розміщення,
- частина брендів повертають пресу в свої медіа-мікси, як найбільш ефективний інструмент побудови лояльності, позиціонування на відповідну ЦА і донесення складного рекламного повідомлення,
- в регіонах друкованому слову довіряють, тому віддача в регіональній пресі досить висока

Радіо реклама. Радіо ринок продовжує демонструвати унікальну в наші часи стабільність. Так само незмінними залишились топ п'ять сегментів рекламодавців на радіо, а саме:

- алкогольні напої,
- розваги,
- торгівля,
- нерухомість,
- автотранспорт

Зазначимо, що у 2018 році інтерес до радіо реклами із боку державних компаній і установ доволі високий.

Out Of Home Media (ООН Media). Також без змін експерти вирішили залишити свої прогнози обсягів зовнішньої реклами – ООН ринку на 2018 рік.

За перше півріччя 2018 зріст ринку склав 35%, але з урахуванням скорочення інвентарю за великим форматом (в основному в Києві і Дніпрі), у другому півріччі зростання прогнозовано сповільниться до 16%, що спричинить зростання ринку щитової реклами на 25% в 2018 в порівнянні з 2017.

Якщо ж основна частка демонтажів відбудеться не в серпні/вересні, а зміститься до кінця року – тоді зростання ринку може бути і вищим. Розміщення політичної реклами на ціни для комерційних клієнтів не вплине. По ринку транспортної та індор реклами – швидше за все, цифри залишаться на тому ж рівні.

Digital (Internet) реклама. З цілком зрозумілих причин цей сегмент рекламно-комунікаційного ринку знаходиться під найбільш «пильним наглядом» ВРК.

Ось і цього разу, істотних змін зазнала методологія оцінки обсягу пошукових бюджетів. Нагадаємо, що раніше, експерти ВРК оцінювали цю категорію, використовуючи як базу результат дослідження ІНАУ (Інтернет Асоціація України), яке проводилося кілька разів в рамках загальномедійного дослідження кілька років тому.

Для прогнозу використовувався емпірично виведений показник зростання. Нова методологія ІНАУ заснована на оцінці кількості платних пошукових запитів і виведенні середніх вартостей за клік гравців ринку по топ-категоріям. Цей істотно вдосконалений підхід дає більш точне уявлення про реальний обсяг пошукових бюджетів. Для оцінки річного обсягу пошукової реклами була застосована гіпотеза, що внесок першого півріччя становить 40%.

Обсяг категорії «пошук» складе близько 6 500 млн грн в 2018 році, з них близько 2 167 млн грн – це органічне зростання, а 1 633 млн грн отримані за рахунок застосування нової методології оцінки.

Таким чином, рекламний медіа ринок України продовжує зростати (або відновлюватися, якщо завгодно) з пристойною швидкістю – більше 25% до попереднього року – і досягне до кінця року перевищуючих 2 мільярди гривень значень (табл. 2.5).

Показники ринку Digital реклами [8]

	2017р., млн грн	Прогноз на 2018 р., млн грн,	Відсоток змін 2018 до 2017, грудень	Прогноз на 2018 р., млн грн, серпень	Відсоток змін 2018 до 2017, серпень	Доля мобільної реклами
Пошук (платна видача у пошуковиках), включаючи частину GDN	1 800	2 700	50%	6 500	Технічний ріст	63%
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich медіа	825	920	12%	951	15%	56%
Спонсорство	181	230	27%	210	16%	53%
Мобільна реклама	426	Врахована в кожному із структурних напрямків у вигляді частки				
Цифрове відео, вкл. Youtube	713	1 300	82%	1 359	91%	60%
Інший діджитал	400	500	25%	520	30%	-
Всього:	4 345	5 650	30%	9 540	Технічний ріст	-

Явним лідером за швидкістю зростання виступає цифрове відео, а що стосується пошукової та деяких інших видів digital реклами, то, на погляд ВРК, рекламно-маркетингове співтовариство ще чекають дискусії, які з об'ємів даного сегменту включати в традиційний медіа-мікс. Втім, не виключено, що самі слова «традиційний медіа-мікс» – вже застарілий оксюморон (табл. 2.6).

Показники ринку медіа ринку України за 2017-2018 [8]

	Підсумки 2017р., млн грн	Прогноз на 2018 р., млн грн, грудень	Відсоток змін 2018 до 2017, грудень	Прогноз на 2018 р., млн грн,	Відсоток змін 2018 до 2017,
ТВ-реклама, всього	7 329	9 259	26%	9 162	25%
<i>Пряма реклама</i>	6 355	7 944	25%	7 944	25%
<i>Спонсорство</i>	974	1 315	35%	1 218	25%
Реклама у пресі, всього	1 355	1 597	18%	1 637	20.8%
<i>Національна преса</i>	816	963	18%	976	19.6%
<i>Регіональна преса</i>	224	262	17%	294	31%
<i>Спеціалізована преса</i>	315	372	18%	367	16.7%
Радіо реклама, всього	480	578	20%	578	20%
<i>Національне радіо</i>	348	418	20%	418	20%
<i>Регіональне радіо</i>	47	54	15%	54	15%
<i>Спонсорство</i>	85	107	25%	107	25%
ООН Media, всього	2 692	3 330	24%	3 330	24%
<i>Щитова реклама</i>	2 263	2 829	25%	2 829	25%
<i>Транспортна реклама</i>	327	382	17%	382	17%
<i>Indoor реклама (вкл. Indoor Video)</i>	102	119	17%	119	17%
Реклама в кінотеатрах	40	46	15%	46	15%
Digital (Internet) реклама	4 345	5 650	30%	9 540	Технічний зріст
Всього Медіа ринок	16 241	20 460	26%	24 293	50% (технічний зріст)

Проаналізуємо NON-Media напрямки рекламно-комунікаційного ринку України. Почнемо з більш «простого» – зі стриманої (в словах і цифрах) оцінки обсягів ринку PR послуг від Української Асоціації PR (UAPR) «Підтверджуємо наші грудневі прогнози. Зростання 10%, але не за рахунок курсу. Це зростання ринку» (табл. 2.7, 2.8).

Таблиця 2.7

Показники PR ринку [8]

	Підсумки 2017р., млн грн.	Прогноз на 2018 р., млн грн.	Відсоток змін 2018 до 2017	Прогноз на 2018 р., млн грн.	Відсоток змін 2018 до 2017
PR ринок	325	358	10%	358	10%

Оцінка обсягів ринку маркетингових сервісів 2018 піддалася серйозній методологічній [ревізії від Міжнародної Асоціації Маркетингових Ініціатив \(МАМІ\)](#).

Основою для оцінки обсягів ринку маркетингових сервісів в цьому році стали результати і аналіз рейтингу агентств маркетингових сервісів згідно їх доходів. Сумарний обсяг доходів всіх учасників рейтингу складає в середньому 40% всього обсягу ринку маркетингових сервісів – не всі компанії беруть участь в дослідженні, частина сервісів клієнти реалізують самостійно.

Таблиця 2.8

Коригування об'ємів ринку маркетингових сервісів [8]

Коригування об'ємів ринку МС	2014	2015	2016	2017
Було, млн. грн.	1 672	1 633	1 848	2 189
Стало, млн. грн.	2 669	3 011	3 437	4 548

Однак, в останні кілька років, за рахунок падіння обсягів і зниження прозорості ринку таке співвідношення було спотворено. Дані за попередні три роки (2014-2016) на підставі рейтингу агентств 2017 і динаміки зміни оборотів агентств-учасників рейтингу були піддані корекції. Так, обсяг ринку маркетингових сервісів 2017 (базовий для прогнозу 2018) склав 4 548 млн грн.

Таким чином, прогноз обсягу ринку маркетингових сервісів 2018 року виглядає в новій редакції так (табл. 2.9).

Обсягу ринку маркетингових сервісів за 2017-2018 рр. [8]

Маркетингові сервіси (МС)	Скоригований об'єм 2017р., млн грн.	Прогнозований об'єм 2018р., млн грн	% змін 2018 до 2017
Об'єм ринку, МС, ВСЬОГО	4 548	5 317	17%
У тому рахунку:			
Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу)	1 700	1 955	15%
Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center)	850	978	15%
Consumer marketing	950	1 140	20%
Event Marketing and Sponsorship	920	1 104	20%
Non-standart communications (life placement, ambient media)	128	141	10%

Всеукраїнська рекламна коаліція – найбільше громадське об'єднання рекламної індустрії України. До складу ВРК входить більше 170 компаній, що працюють на рекламному ринку. Це лідери і найактивніші гравці рекламно-комунікаційного ринку, провідні комунікаційні, медіа, digital, маркетингові та PR агентства, медіа та дослідницькі компанії, галузеві громадські асоціації, індустріальні комітети та рекламодавці.

Щорічно дирекція Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) визначає наступні види рейтингів:

Рейтинг креативності та майстерності (Creativity & Craft),

Рейтинг ефективності,

Рейтинг «Агентство року»,

Рейтинг медіа та інтернет-медіа агентств відповідно до їх річних білінгів,

Рейтинги рекламодавців Best Marketing Teams (табл. 2.10),

**Проміжний об'єднаний рейтинг креативності та майстерності
комунікаційних агентств станом на 2018 р. [8]**

№	Agency	Cannes Lions (k=20)	Red Dot (k=7)	Ad Black Sea (k=3)	ADC*UA (k=1,5)	KAKADU (k=1,0)	Ukrainian Design: The Very Best Of	Points	
1	Banda Agency	80	238					318	creative
2	Saatchi & Saatchi Ukraine		84	114	60	14	6	278	creative
3	Tough Slate Design		112	48	33	44	16	253	design
4	BBDO Ukraine			48	60		6	114	creative
5	Leo Burnett Ukraine			48	12	6		66	creative
6	Kinograf			24	36	2		62	creative
7	spiilka design büro		28		27		4	59	design
8	NGN agency			6	30	2	16	54	digital
9	Bambuk Design Studio				24	6	12	42	design
10	Arriba!			12	6	8	12	38	creative

Щорічні результати участі українських агентств у рекламних фестивалях «Підсумки року». Рейтингування проводиться дирекцією ВРК за правилами, встановленими Наглядовою радою ВРК.

Правила рейтингування приймаються згідно процедури голосування, визначеною Статутом ВРК, а саме – на засіданні Наглядової ради не менш ніж двома третинами голосів членів Наглядової ради. Правила приймаються на строк мінімум 1 календарного року, протягом якого правила не можуть бути переоглянуті. Виключеннями є форс-мажорні ситуації.

До 2018 року в рейтингах ВРК всі агентства рекламно-комунікаційного ринку України класифікувались за наступними спеціалізаціями в залежності від їх ключової компетенції:

- а) Креативні агентства,
- б) Медіа агентства,
- в) Digital агентства,
- г) Маркетингові агентства (агентства маркетингових сервісів) та PR агентства,
- д) Брендингові агентства і дизайн-студії.

Всі агентства, що беруть участь у рейтингуванні ВРК, самостійно, шляхом самозаяви, визначали свою ключову компетенцію, і обрали, до якого типу агентств вони відносяться. Кожне агентство класифікується одноразово. За неможливості агентству виявити свою єдину спеціалізацію, участь у рейтингах департаментів таких агентств з іншою спеціалізацією допускалась. При цьому назва таких департаментів/підрозділів відрізняється від назви агентства, а залікові бали таких департаментів не додавались до балів «основного» агентства.

Однак починаючи з креативного сезону 2017/2018, ВРК представила Об'єднаний рейтинг як креативності та майстерності, так і ефективності, до якого увійшли всі агентства-переможці, не залежно до якої спеціалізації вони себе відносять (в рейтингах ефективності будуть 2 види рейтингів: об'єднаний та рейтинг ефективності медіа агентств). Планується, що саме цей рейтинг у наступних сезонах стане основним. Рейтинги агентств за спеціалізаціями в сезоні 2017/2018 будуть формуватися востаннє. З деталями можна ознайомитись [за посиланням](#).

Рейтинг креативності та майстерності/creativity & craft

Creativity & Craft рейтинг складається на основі балів, отриманих агентствами за нагороди на рекламних фестивалях і конкурсах протягом фестивального сезону. Список фестивалів і конкурсів та їх коефіцієнти встановлюються на один фестивальний сезон. Умовний початок і кінець сезону традиційно визначається датами КМФР (з 1 червня поточного року і до 1 червня наступного року).

Фестивалі, що увійшли до списку рейтингу Creativity & Craft, мають задовольняти наступні принципи:

- 1) мати «кредиту історію», історію відносин з українськими рекламними агентствами, участі і перемоги на таких фестивалях, участі українських рекламистів у журі, відносини з ВРК, тощо,
- 2) престижність перемоги, нагород, «популярність» фестивалю у рекламній спільноті,
- 3) можливість перемогти, отримати нагородні бали,
- 4) територіальна доцільність, вплив безпосередньо на розвиток вітчизняного рекламного ринку,
- 5) прозорі правила оцінювання робіт.

Число фестивалів у рейтингу повинно бути достатнім, аби забезпечити можливість якомога більшої кількості агентств набирати призові бали, сприяти їх кількісній диференціації, тим самим, збільшуючи коректність «матриці спостережень». З іншої сторони, оскільки чисельність рекламних фестивалів і конкурсів у світі велика, і має тенденцію збільшуватись, ВРК встановлює кількісний ліміт у розмірі 20-и фестивалів. Таким чином, за досягнення ліміту у 20 конкурсів, введення «нового» фестивалю до рейтингу має означати – виключення з рейтингу іншого рекламного змагання.

Рейтингові бали у Creativity & Craft ранкінгу отримують тільки учасники, зазначені у конкурсній заявці, як ті, хто подав свою конкурсну роботу. Іншим агентствам і учасникам творчих команд бали не зараховуються. Залікові бали не дублюються і не діляться.

Організатор фестивалю/конкурсу не може бути одночасно учасником рейтингу. При цьому ВРК розглядає питання не формально, а по суті. Якщо організатором виступає не агентство безпосередньо, але якимось чином з ним пов'язана (його засновниками, топ-менеджментом) особистість, то цей факт також підпорядковується зазначеному вище правилу.

Для Creativity & Craft рейтингу встановлюється загальний список фестивалів і конкурсів. Незалежно від спеціалізації конкурсів або агентств. Всі вагові значення (бали за нагороди, коефіцієнти фестивалів і конкурсів) також уніфікуються. Проте підрахунок балів і формування рейтингу проводиться згідно з прийнятою вище класифікацією агентств.

Бали рейтингу Creativity & Craft (базові величини):

Short List — 2 бали

Bronze — 4 бали

Silver — 6 балів

Gold — 8 балів

Best of contest — 10 балів

Grand Prix — 15 балів

У випадку отримання агентством спеціальних нагород, до розрахунку рейтингу йде тільки спеціальна нагорода від журі = 1 бал. Спонсорські нагороди та глядацькі симпатії додаткових балів агентству не приносять.

У випадку, якщо роботи із одної рекламної серії отримують декілька нагород в одному конкурсі (категорії), до рейтингу йде лише кращий результат – тобто, призові бали не сумуються.

Рекламний фестиваль може мати різні коефіцієнти для своїх конкурсів. Ця обставина враховує наявність спеціалізованого журі, престижність і «адекватність» нагород з «кредитної історії» фестивалю.

З врахування того, що протягом сезону той або інший фестиваль може змінити свої умови, збільшити число номінацій або принципи формування журі, ВРК залишає за собою право передивлятися вагові коефіцієнти з врахуванням внесених змін.

Рейтинг ефективності. Рейтинг ефективності ВРК проводиться в кінці кожного року за результатами щорічної премії Effie Awards Ukraine та повністю відповідає міжнародними правилами рейтингів ефективності THE EFFIE EFFECTIVENESS INDEX®.

Якщо проект стає фіналістом або переможцем Effie Awards Ukraine, то надана інформація про агентства буде використана для підрахунку рейтингів ефективності рекламних агентств України, а також THE EFFIE EFFECTIVENESS INDEX®.

Крім основного агентства (заявника проекту), всі інші агентства, що працювали над проектом (фіналістом/переможцем) Effie Awards Ukraine, якщо вони вказані в заявці як contributing agency, теж отримують бали, але з коефіцієнтом 0,5.

За результатами Effie Awards Ukraine підраховуються бали не тільки агентствам, а й рекламодавцям та брендам. Таким чином визначаються найефективніший рекламодавець року THE MOST EFFECTIVE ADVERTISER та найефективніший бренд року THE MOST EFFECTIVE BRAND.

Також за результатами агентств, що входять до складу холдингів, розраховується рейтинг ефективності рекламних холдингів України.

Перемога/вихід у фінал приносять такі бали для основних агентств, рекламодавців та брендів:

Finalist — 2 бали

Bronze — 4 бали

Silver — 6 балів

Gold — 8 балів

Grand Prix — 12 балів

Перемога/вихід у фінал приносять такі бали для contributing agencies:

Finalist — 1 бали

Bronze — 2 бали

Silver — 3 балів

Gold — 4 балів

Grand Prix — 6 балів

Додатком до міжнародних правил THE EFFIE EFFECTIVENESS INDEX® є підвищені коефіцієнти 5 і 10, встановлені відповідно, за

перемоги у Effie Europe и Effie Global. Інших коефіцієнтів за перемоги в інших Effie програмах або наявності нарахування балів за конкурси поза Effie програми не передбачається.

Рейтинг «Агентство року» проводиться в кінці кожного року і складається за підсумками одразу двох рейтингів – Creativity & Craft (попереднього сезону) і Ефективності (поточного року). У ньому беруть участь виключно агентства, що фігурують одночасно у двох рейтингах.

Рейтинг розраховується за такими правилами:

1. за місця у обох рейтингах нараховуються такі бали:
1 місце – 100, 2 місце – 90, 3 місце – 80, 4 місце – 70, 5 місце – 60, 6 місце – 50, 7 місце – 40, 8 місце – 30, 9 місце – 20, 10 місце – 10, всі місця, що нижчі 10-го – по 5 балів,
2. кількість балів у самих рейтингах Creativity & Craft та ефективності значення не мають, важливими є тільки ранки (місця в рейтингах),
3. у випадку, якщо агентства розділяють одну позицію (місце) у ранку, маючи одну і ту ж кількість балів, зараховується значення, що відповідає найбільш високому ранку (наприклад, агентства ділять місця 5-7, всі трьом агентствам по 60 балів),
4. для рейтингу «Агентство року» встановлюються наступні вагові коефіцієнти для суми двох рейтингів: Creativity & Craft рейтинг – 60%, Рейтинг ефективності – 40%.

Це означає, що для розрахунку фінального балу для рейтингу «Агентство року» діє така формула суми двох показників Σ :

60% множиться на бали за місце в рейтингу Creativity & Craft (від 5 до 100) + 40% множиться на бали за місце в рейтингу ефективності (від 5 до 100) [8].

$$\Sigma = 0,6 * \text{Creativity \& Craft (5-100)} + 0,4 * \text{Effectiveness(5-100)}$$

*Наприклад: $0,6 * 100$ (1 місце у рейтингу Creativity&Craft) + $0,4 * 60$ (5 місце у рейтингу ефективності) = $60 + 24 = 84$*

Таким чином отриманий показник суми вноситься до рейтингу «Агентство року» і відповідно отримує своє місце (ранк).

Рейтинг медіа та інтернет-медіа агентств відповідно до їх річних білінгів. Рейтингування агентств відповідно до білінгів, проводиться в результаті досліджень, що здійснюється дирекцією ВРК.

Під білінгом на рекламному медіа ринку розуміється сума керованих агентством клієнтських рекламних бюджетів. Тобто, в це поняття входить як безпосередньо грошовий оборот агентства, так і бюджети, які агентство тільки планує, а покупку медіа клієнт здійснює самостійно або через інше агентство. При цьому, в разі, якщо планування клієнтських бюджетів здійснюється одним медіа агентством, а грошовий оборот проходить через інше агентство, то такий білінг зараховується обом агентствам, але з різними коефіцієнтами.

Методика досліджень та збору даних може змінюватись, проте вона неодмінно має враховувати наступні моменти: збір даних повинен спиратися не тільки на самозаяви агентств, але і на об'єктивні дані моніторингу реклами та дослідницьких компаній; має бути проведена експертиза і консультації з «незалежними» особами (сейлз-хаусами); перед публікацією рейтингів обов'язковим є круглий стіл для обміну думками з низкою провідних учасників білінгових рейтингів.

Основними етапами дослідження є:

1. Визначення середньозважених знижок за різними медіа каналами в залежності від розмірів клієнтського бюджету.
2. Збір даних від агентств і їх верифікація. Всі медіа-агентства повного циклу, члени ВРК, надають в дирекцію ВРК на умовах конфіденційності, в формі, що не порушує NDA, дані моніторингу реклами і самозаявлення по немоніторинговим медіа каналах, з розподілом по медіа, видам послуг (баїнг, планування, комплекс), часу кампанії для кожного зі своїх клієнтів.

Отримана зведена таблиця стає предметом обговорення експертів, що представляють найбільші медіа агентств, які задають зустрічні питання і звіряють отримані відповіді зі своїми внутрішніми даними і знаннями.

3. Отримання підсумкового ранкінгу медіа агентств.

Білінги медіа агентств, зазначені в рейтингу, носять індикативний характер. Методика рейтингу не дозволяє отримати більш точні значення білінгів, наблизивши їх до реальних бухгалтерських документах, однак цілком справляється зі своїм основним завданням – представити загальну розстановку сил на агентському медіа ринку.

Абсолютний рейтинг / агентство року. Рейтинг Агентство року 2017 (Agency of the Year 2017) є сумою двох рейтингів - Creativity & Craft і Ефективності. У ньому беруть участь виключно агентства, які фігурують одночасно в двох рейтингах. При цьому діють такі правила:

- За місця в рейтингу дається: 1 місце – 100 балів, 2 місце – 90, 3 місце – 80, 4 місце – 70, 5 місце – 60, 6 місце – 50, 7 місце – 40, 8 місце – 30, 9 місце – 20, 10 місце – 10, все місця більше 10 – по 5 балів;
- Кількість балів за креативність і майстерність або за ефективність значення не мають, важливі тільки ранки;
- У випадку якщо агентства розділяють одну позицію у ранку, зараховується значення, що відповідає найбільш високому ранку (наприклад, агентства розділяють місця з 5 по 7, всі три агентства зараховуються до рейтингу «Агентство року» та отримують по 60 балів)
- Для рейтингу «Агентство року» встановлюються відповідні вагомі коефіцієнти: Creativity & Craft рейтинг – 60%, Рейтинг ефективності – 40%.
- У рейтингу беруть участь виключно агентства, що фігурують у двох рейтингах: Creativity & Craft та Ефективності.

2.3 Аналіз маркетингових інструментів формування конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

У сфері своєї інформаційної політики робот ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» має недоліки. Рекламний ринок України є доволі конкурентним, а реклама є специфічною послугою, яка потребує додаткових затрат на власне просування.

Отже, проаналізувавши діяльність та конкурентне середовище компанії ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», переходимо до вибору стратегії за позицією в конкурентному середовищі. Стратегія лідера на ринку є бажаним вибором, однак за багатьма показниками компанія ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» конкурує з гравцями рекламного ринку за такими позиціями:

- лідер в інноваціях;
- закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;
- цінові випади проти атакуючого перехоплювання клієнтів конкурента;
- вплив на оточення конкурента, переманювання співробітників.

Як вибір стратегії конкуренції можна розглядати стратегію послідовника, коли ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» не атакуватиме своїх основних конкурентів, а охоронятиме свою частку ринку та клієнтів, однак і не без можливості та бажання завоювання нові ринки.

За оцінками експертів, така стратегія унікає дорогої і конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є достатньо високоприбутковою.

Тому як конкурентну стратегію найдоцільніше вибрати стратегію виклику ринковому оточенню. ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» – достатньо сильне рекламне агентство, яке займає позиції лідера.

Стратегічна мета росту компанії – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших. Напрями атаки, що використовуватиме **ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»** у своїх діях:

- на лідера;
- на слабшого і дрібнішого конкурента.

Способи атаки:

- прямий відкритий удар по лідеру;
- флангова атака;
- атака в усіх напрямках;
- обхідна атака;
- партизанська боротьба.

Після визначення основних організаційних питань переходимо до програми формування – детально відпрацьованих основних напрямків реалізації стратегії підприємства.

Маркетингова стратегія повинна забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства і поточними завданнями, а маркетингова політика покликана формалізувати процедуру досягнення визначених цілей на довгостроковий період та залучення достатнього обсягу всіх видів ресурсів для виконання завдань як поточного, так і довгострокового характеру.

Реалізація рекламної стратегії за виділеними нами етапами дозволить спрямувати всю рекламну діяльність підприємства на споживача, чітко сформулювати ідею та цілі реклами, визначити бюджет реклами на певний період часу, що дозволить контролювати ефективність рекламної діяльності підприємства.

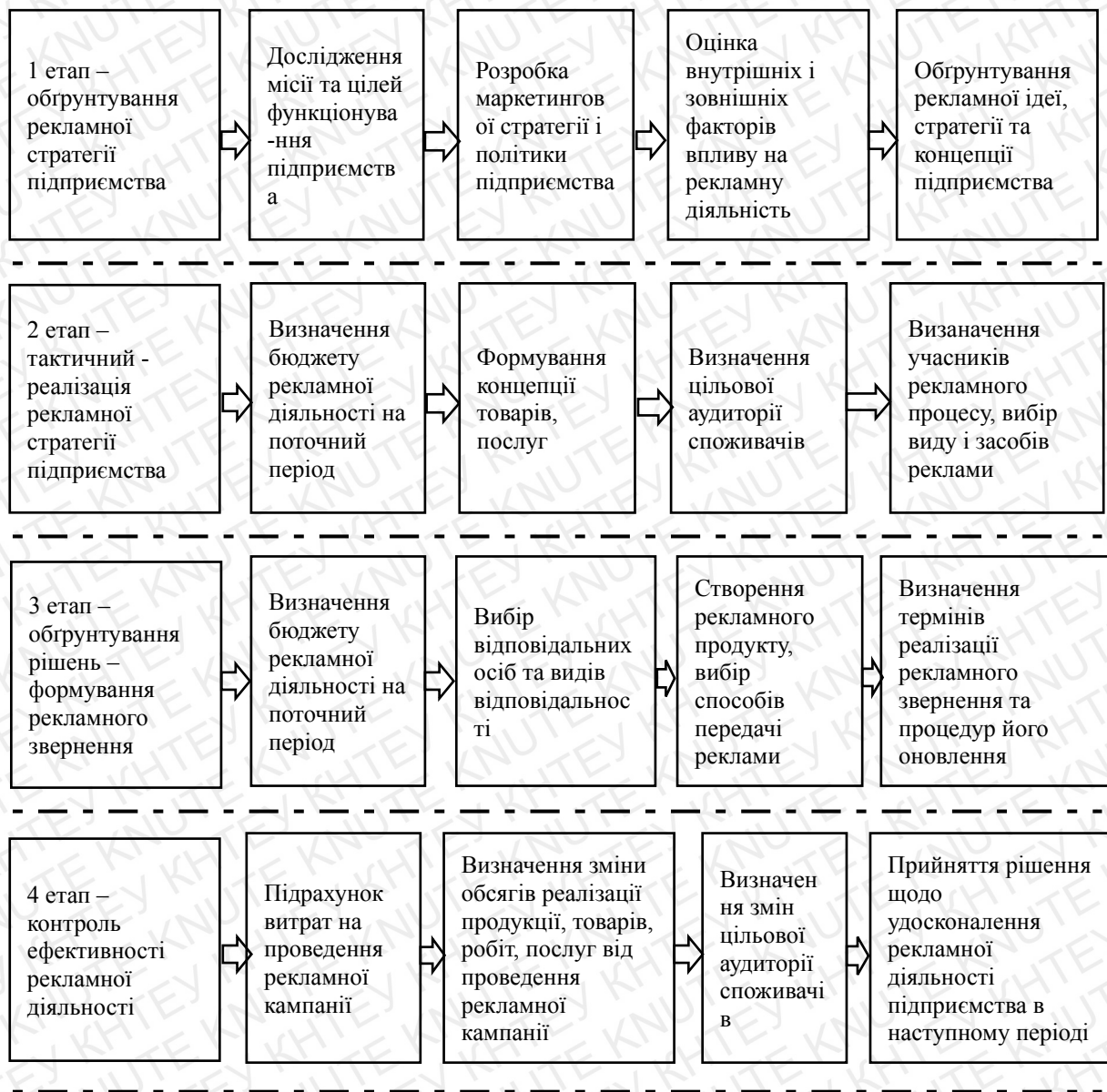


Рис.2.2. Етапи розробки та реалізації рекламної стратегії підприємства

Запропонований нами підхід у вигляді етапів та процедур формування і реалізації рекламної стратегії підприємства дозволяє поєднати реалізацію заходів рекламної стратегії і маркетингової політики підприємства в довгостроковому періоді та забезпечити високий імідж підприємства як конкурентоспроможного, прибуткового та здатного задовольнити потреби зростаючої цільової аудиторії. Розробка стратегії рекламної діяльності створює умови для досягнення підприємством його цілей та основної мети функціонування. Підпорядкування рекламної стратегії стратегіям

маркетингу (стратегіям зростання, диверсифікації та позиціонування, стратегічного управління портфелем бізнесу підприємства, маркетинговим конкурентним стратегіям) дозволяє виділити певний набір рекламних стратегій підприємства, та передбачити заходи по впровадженню рекламної стратегії, яка є необхідною і реальною для досягнення підприємством на певний період часу, і яка підпорядковується його обраній маркетинговій політиці на той же період.

Доцільно проводити управління брендом **ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»**, а також ефективну комунікаційну кампанію, основною метою котрої має стати донесення інформації до ринку рекламних послуг.

Перелік заходів для подальшого представлення агентства на ринку рекламних послуг України:

- підтримання імені, логотипу, корпоративного стилю, слогану;
- покращення корпоративного сайту компанії;
- створення нових корпоративних роликів;
- проведення корпоративних вечірок;
- розміщення PR-статей у спеціалізованих ЗМІ.

Розробивши стратегію конкуренції, до способів підвищення конкуренції **ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»** можна додати:

1. Грунтовне вивчення запитів клієнта. Жорстка конкуренція змушує клієнтів бути вибагливими щодо своїх підрядників. Тому завдання рекламного агентства – якнайкращіше виконувати поставлені клієнтом завдання, що гарантує лояльність клієнта до рекламної структури та додаткові фінансові надходження за якісний сервіс.

2. Аналіз конкурентів дасть, з одного боку, змогу агентству оцінювати свої можливості та перспективи в роботі, а з іншого – аналізувати інновації своїх конкурентів у сфері реклами та скеровувати свої ресурси на розроблення власних інновацій.

3. Агентству слід активніше провадити свою рекламну політику. За допомогою інтернетресурсів сьогодні це можна робити з мінімальними затратами. Приміром, можна покращити блог в інтернеті, брати участь в он-лайн конференціях на спеціалізованих інтернет-ресурсах, виступати з ініціативами проведення соціальних заходів, рекламних конкурсів.

3. Дуже важливим для конкурентоспроможності є аспект професійності кадрів у рекламному агентстві – як менеджерського складу, так і креативного ресурсу. Аби вистояти на ринку, потрібні свіжі нові рішення в сфері менеджменту, кризових ситуацій, а також особливу увагу слід приділяти інвестиціям у креативних ресурс, відряджуючи працівників на бренд-штормінги в міжнародні агентства, залучаючи їх до активної конкурсної діяльності та ін.

Висновки до розділу 2

Для одержання тільки позитивних результатів рекламної діяльності необхідно сформувати правильний підхід в реалізації її цілей і завдань, що розпочинається з визначення рекламної стратегії підприємства.

Позитивним моментом формування рекламної стратегії сучасного маркетингу є те, що побудова програми просування товарів і послуг на ринку розпочинається із врахування специфічних особливостей потенційної аудиторії, спрямування рекламних повідомлень до конкретної групи споживачів. Такий «цілеспрямований» підхід дозволяє визначити і ефективно поєднувати різні маркетингові інструменти для успішного досягнення поставлених завдань. За таких умов не витрачаються додаткові фінансові та інші ресурси на комунікацію з людьми, що не належать до цільової аудиторії даного виду товарів і послуг, а відбувається цілеспрямована і усвідомлена співпраця тільки з тими споживачами, хто може бути зацікавлений в об'єкті реклами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» «SAATCHI & SAATCHI» ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ

3.1 Пропозиції по розвитку ключових конкурентних конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» та стратегічної поведінки засобами маркетингу

Складність конкурентної боротьби та перехід до нецінових методів заохочення споживача призвели до необхідності пошуку нових конкурентних переваг підприємства. Практики відмічають, що унікальні конкурентні переваги вже не можуть бути створені лише за рахунок ціни, асортименту, нових технологій виготовлення чи зростання операційної активності. Адже зазначені елементи можна скопіювати, це лише питання часу, а тому вони не можуть бути ключовим фактором успіху підприємства. На перший план для більшості компаній виходить клієнт та його потреби. Клієнт – це особа, яка купує товар чи користується послугами підприємства, організації, це постійний покупець або замовник

Однак, сьогодні клієнти мають можливість постійного доступу практично до будь-якої інформації. Можна спостерігати виникнення умов, близьких до моделі ідеальної конкуренції. Значну роль почала відігравати лояльність клієнтів одночасно зі зниженням величини маржі на клієнта. Збільшення конкуренції призвело до зниження цін на продукти та послуги, зростання витрат на залучення нових клієнтів, і це призвело до стрімкого зниження прибутку підприємства.

Використання програм лояльності направлено на розвиток повторних продажів існуючим клієнтам, реалізації їм додаткових товарів і послуг та при цьому на здійснення руху корпоративних ідей. Рівень використання програм лояльності бажано оцінювати експертно в

залежності від масштабу програми, і кількісну оцінку виконувати у балах. Розглянемо більш детально другу групу факторів, що характеризують ефективність маркетингових комунікацій з позиції споживачів. Здатність зберегтися в пам'яті споживачів – одна з найважливіших характеристик, що свідчить про ефективність рекламної кампанії. Оцінку її можна здійснювати лише опитуванням споживачів або їх анкетуванням з метою визначення рівня залишкової інформації від побаченого або почутого.

Дану характеристику можна віднести до кількісних і оцінювати, наприклад, у днях, протягом яких споживачі пам'ятають основні елементи реклами. Розмір аудиторії, яку може охопити одна кампанія, – кількісна характеристика, що свідчить про чисельність споживачів послуг і можливих споживачів, які охоплені рекламною кампанією. Зрозуміло, що чим ширше аудиторія, тим більше шансів у кінцевого споживача залучитися до запропонованих послуг. При цьому розмір аудиторії дозволяє формувати групи ініціативних споживачів, яким сподобалися проекти, що реалізуються, і вони передають цю інформацію своїм знайомим і друзям. Оцінку розміру аудиторії можна здійснювати у мільйонах чоловік.

Динаміка маркетингових комунікацій – одна з найважливіших характеристик їх з позиції реагування на зовнішні прояви та дії конкурентів. Відслідковування сучасних тенденцій науково-технічного прогресу, потреб споживачів, появи нових функцій і принципово нових типів комунікаційного обладнання і технологій потребують адекватної реакції з боку маркетологів. Динаміку маркетингових комунікацій можна оцінювати, наприклад, у днях або балах, в залежності від вибору експертної шкали. Еволюція підходів до побудови відносин з клієнтом наведена на рис.3.1.



Рис. 3.1 Еволюція підходів до побудови відносин з клієнтом

У сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються значною невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища, для значної кількості не тільки вітчизняних але й світових підприємств «єдиною можливістю збереження рентабельності підприємницької діяльності є підвищення кількості звернень кожного з клієнтів, що, у свою чергу, призводить до необхідності підтримувати довгострокові відносини з ними». За таких умов власникам бізнесу чи менеджерам простіше і доцільніше розраховувати на допомогу з боку існуючих клієнтів у просуванні продукції. Саме існуючі клієнти можуть більш ефективно та адресно донести інформацію про нових товар чи послугу, або про зміни, які сталися, або просто посприяти тому, що інформація про підприємство буде повторена, що буде сприяти становленню іміджу компанії. Такий підхід скорочує термін впровадження товарів та/або послуг на ринок та їх розповсюдження серед цільової аудиторії.

Розуміючи гостроту конкурентної боротьби ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» виважено підходить до роботи с кожною групою споживачів, орієнтуючи свою маркетингову стратегію на клієнтів. При цьому враховується неоднорідність споживачів на рекламному ринку. Узагальнено їх можна поєднати у три групи:

- потенційні клієнти. В цю групу включають всіх споживачів які не мають потреби у рекламуванні (це переважно індивідуальні особи, які надають разові послуги або обсяг робіт яких є дуже незначним, а тому витрати на рекламування є неоправданими). Також до групи можна віднести потенційних споживачів, які об'єктивно потребують послуг рекламування, однак це не цілком усвідомили цю потребу. Сюди ж можна віднести клієнтів конкурентів;

- існуючі клієнти. До цієї групи можна залучити разових споживачів та постійних споживачів. Це саме та група клієнтів, на які спирається рекламне агентство;

- минулі клієнти, які з різних причин перестали працювати з рекламним агентством. Причини можуть бути як об'єктивні, наприклад, клієнт припинив свою діяльність, не потребує послуг рекламного агентства через зменшення обсягів робіт, потребує послуг, які не надаються агентством через його вузьку спеціалізацію. Є і суб'єктивні причини: клієнт може бути незадоволений результатом співпраці з агентством та перейти до конкурента. Звісно така ситуація є неприпустимою.

Відомо, що сегментація клієнтської бази передбачає розподіл клієнтів на однорідні групи за певними критеріями. Науковці та практики пропонують багато підходів до сегментації. Для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» важливо перш за все утримати існуючих споживачів, шляхом розробки індивідуального підходу до кожного з них. Однак це неможливо та потребує значної кількості ресурсів, як людських, так і часових. Це впливає на рівень витрат на співпрацю з клієнтом та знижує її прибутковість, що, у підсумку, негативно відображається на фінансових показниках. Тож основною метою сегментації клієнтів для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» є виокремлення сегментів та розроблення для кожного з них маркетингових заходів, направлених на підвищення рівня задоволення від співпраці для обох сторін. Це дозволить

утримувати існуючих клієнтів та витратити менше коштів на постійне залучення нових. У цьому випадку кожен новий клієнт стане вкладом у розвиток агентства, а не заміною для втраченого. Для реалізації цієї мети необхідно: - знати клієнта, розуміти його очікування й потреби, вести діалог на зрозумілій клієнту мові. У рамках реалізації клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії знання клієнта передбачає не тільки знання його потреб, загальної та контактної інформації, але й особистих характеристик, зокрема: хоббі, персональних та професійних досягнень, тощо;

Таким чином досягається двояка мета. З одного боку, підприємства не витрачають значні кошти за залучення нових клієнтів, використовують існуючих клієнтів у якості інформатора про послуги компанії, з іншого – формують лояльних до компанії клієнтів. Відмінності між традиційним маркетинговим підходом та клієнтоорієнтованим наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика традиційного маркетингового і клієнтоорієнтованого підходу

Фактори	Традиційний маркетинговий підхід	Клієнтоорієнтований підхід
Мета діяльності підприємства	Збереження існуючого положення	Розвиток та зміни
Ставлення до споживачів	Аналіз споживачів з метою розуміння потреб. На підставі цього здійснюється сегментування ринку і позиціонування. На підставі чого формується комплекс маркетингу, який визначає способи впливу на цільового споживача	Зміна самого розуміння цінності клієнта для підприємства та зміна розуміння цінності маркетингу для бізнесу
Цільові показники	-обсяги продажів; -частка ринку; -задоволеність покупців	-вартість клієнта; -прибутковість клієнта
Ставлення до маркетингу	Стаття витрат підприємства	Інвестиція у виробничо-збутову діяльність
Підхід до планування	Класичне стратегічне, оперативне і тактичне планування виходячи з	Планування, орієнтоване на покупця, включає в себе вибір альтернативних цілей

	можливостей підприємства.	– фокусування на утримання споживачів, залучення їх або збільшенні одержуваних від них прибутків
Структура управління	За продуктовою ознакою (вертикальне управління)	За групами споживачів (горизонтальне управління)
Джерело прибутку	-скорочення витрат; -збільшення доходів від виробництва основних товарів чи послуг	-максимізація цінності споживача у часі (чим довше клієнт з компанією, тим більше грошей він приносить)

Порівняльна характеристика традиційного та клієнтоорієнтованого маркетингу дає можливість зробити певні висновки. По-перше, підхід з орієнтацією на клієнта пов'язаний з розумінням потреб споживача. По-друге, з визнанням його цінності для підприємства. По-третє, є напрямком довгострокових інвестицій. Емпірично доведено, що ринкового успіху досягають лише ті з підприємств, які у своїй діяльності максимально орієнтуються на вивчення та використання споживацького досвіду. Таким чином, підприємствам, спрямованим на довготривалий ринковий успіх доцільно активізувати свою діяльність за такими напрямками: спонукати споживача до відвертого діалогу; організувати і навчити персонал, який контактує зі споживачами, для більш плідної співпраці; удосконалювати маркетингове диференційоване управління у споживчих сегментах; залучати клієнта до створення споживчої цінності; за будь-яких умов виконувати взяті перед клієнтом зобов'язання. Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Саме ці знання лежать в основі клієнтоорієнтованості. Серед причин, які сприяли підвищенню актуальності використання клієнтоорієнтованого підходу науковці та практики виділяють наступні:

- гостра конкурентна боротьба за власну частку ринку;
- перенасичення ринку однаковими пропозиціями;

- більш високі запити клієнтів до якості товарів та послуг, а також до кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- постійне поповнення ринку новими товарами та послугами.

Саме ці причини призвели до розвитку клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу, який «диктує необхідність вибору і використання пріоритетних для споживачів засобів і способів комунікації, які виявлені в ході спеціальних досліджень».

Як видно зі схеми, клієнтоорієнтований підхід включає в себе три складові: - клієнторієнтоване підприємство;

- клієнторієнтований продукт;
- клієнторієнтований персонал.

Клієнтоорієнтоване підприємство націлене перш за все на взаємовигідне співробітництво з клієнтами та споживачами, залучаючи до цього всі можливі внутрішні ресурси.

Серед індикаторів, які можуть свідчити, про орієнтацію підприємства на потреби клієнта, на думку автора, можна визначити:

- побудова клієнтської бази на принципах сегментування;
 - розробка диференційованих пропозицій для кожного сегменту;
 - формування особливих пропозицій для привабливих клієнтів;
 - розробка зручної системи продаж основних та доповнюючих товарів, надання супутніх послуг.
- постійно вивчати клієнта.

Це дозволить своєчасно запропонувати йому нові послуги чи продукти. Щира зацікавленість у справах клієнта дозволить йому відчувати себе більш комфортно, а також вчасно передбачити потенційні потреби, змінити їх, сформувати попит на нові. Для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» це означає утримання позицій на рекламному ринку; - скласти «карту проблемних точок». Знання та вивчення клієнта дає можливість скласти перелік ситуацій, в яких взаємодія з ним ускладнена та направили зусилля персоналу на їх

ліквідацію. В рекламному бізнесі такими точками можуть стати: комунікації, перешкоди зі сприйняттям інформації, розуміння необхідності рекламування в конкретному місці чи періоді, якість обслуговування.

У рамках удосконалення маркетингової стратегії з орієнтацією на клієнта ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» можна порекомендувати створити портрет групи клієнтів – документу, що буде описувати ключові узагальнені характеристики клієнтів, що входять до групи.

Це дозволить налагодити більш персоналізований підхід та обрати для кожної групи прийнятний та найбільш ефективний канал комунікації. Класичний маркетинг пропонує для формування такого портрету методику RFM-аналізу, сутність якої полягає у сегментуванні клієнтів та прогнозування його поведінки на основі дій, здійснених ним у минулому.

Тобто ця методика є прийнятною для аналізу існуючої клієнтської бази ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».

Зміст методики розкривається через її назву. RFM є аббревіатурою слів:

- Recency (новизна),
- Frequency (частота),
- Monetary (вкладення).

Кожен з показників має п'ять значень оцінки від 1 до 5, де одиниця це найгірший показник, а п'ятірка – найкращій. При розглянемо їх детальніше: Recency – давність покупки – період, який минув від моменту останньої активності клієнта.

Для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» під активністю буде розмітися замовлення послуги з оплатою або розрахунок варіантів розміщення. Окрім активності, цей показник дає можливість визначити ймовірність повернення клієнта до ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» виходячи з того, то чим менше часу пройшло від його останньої

активності, тим більш ймовірним є той факт, що замовник повернеться знову. Звісно необхідно робити поправку на специфіку діяльності замовника;

Frequency – частота покупок – кількість операцій, що здійснюється замовником за визначений період часу. Для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» таким періодом визначено один рік. Це пов'язане з тим, що частина клієнтів є компаніями, діяльність яких фінансується за рахунок бюджету, їх діяльність носить сезонний характер, вони замовляють рекламу разово, наприклад, на відкриття закладу або рідко, наприклад, до свята, то ж вони звертаються до агентства з певною періодичністю. Науковці поділяють думку, що чим більшу кількість операцій здійснив клієнт тим більше ймовірність виконання повторних дій у майбутньому. Також вони відмічають що новий клієнт може показати підвищену активність за моменту реєстрації, а згодом знизити оберти, або ж навпаки. Тому період має бути достатнім для нівелювання подібних впливів; Monetary – грошова цінність покупок або грошовий еквівалент активності клієнта. Цей показник описує грошові витрати клієнта ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» на товари і послуги. Розрахунок ведеться за обраний проміжок часу. Відмітимо, що є декілька причин, коли показник Monetary відсутній у аналізі. Серед них наявність сильного зв'язку з показником Frequency та випадок, коли вигода від клієнта не може бути оцінена у грошовому вимірі. Іноді замість цього показника використовується показник Duration, який відображає загальну тривалість роботи з конкретним клієнтом. Важливим для розрахунку кожного з показників є вибір шкал, у відповідності до яких всі дані будуть віднесені до тієї чи іншої групи, адже від цього буде залежати набір маркетингових рішень, які будуть обрані для реалізації у певному сегменті клієнтів ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi». У межах роботи буде використано класичну методу проведення RFМаналізу, алгоритм реалізації якої передбачає послідовне проходження ряду етапів.

На першому етапі буде складено список клієнтів ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» із зазначенням назви, дати покупки та суми покупки за останній рік. Через те, що кількість замовлень досить велика, для аналізу було обрано по п'ять рекламодавців у кожному місяці. Метод формування вибірки – простий ймовірністний. Метод відбору респондентів – неповторний. Було підраховано кількість клієнтів за місяць, розділено на п'ять (оскільки обиралось всього п'ять) та включено у вибірку кожного n-го (у відповідності до розрахунку) клієнта.

На другому етапі обрано шкали, які будуть відображати склад основного показника. Так пропонується використання таких значень: - для показника Recency (давність покупки) пропонується використання наступного значення: розбивка клієнтів на часові періоди тривалістю у 75 днів (2,5 місяці) від дня останньої покупки. Якщо клієнт проявив одну активність за окреслений період, його можна вважати частим клієнтом. Діапазон обрано з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» на ринку рекламних послуг. Діапазон для сегментування за давністю покупок наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Діапазон для сегментування клієнтів ТОВ «Рекламне агентство»
«Saatchi & Saatchi» за давністю покупок (Recency) ***

Діапазон в місяцях	Оцінка	Примітка
0-25	5	Висока активність
2,5 - 5	4	Досить висока активність
5 - 7,5	3	Середня активність
7,5 - 10	2	Давня активність
10 - 12	1	Дуже давня активність

- для показника Frequency (частота покупки). Пропозиція щодо діапазону сегментування за цим показником наведена у табл. 3.3
Відмітимо, що до уваги прийнято факт оплати.

**Діапазон для сегментування клієнтів ТОВ «Рекламне агентство»
«Saatchi & Saatchi» за частотою покупок (Frequency) ***

Кількість покупок та звернень	Оцінка	Примітка
8 і більше	5	Висока активність
6 - 7	4	Досить висока активність
4 - 5	3	Середня активність
2 - 3	2	Давня активність
0 - 1	1	Дуже давня активність

Поєднання двох показників Resency (давність покупки) та Frequency (частота покупки) – RF-аналіз, дає можливість побудувати матрицю, в якій клієнти розташуються за групами на основі їх активності: новачки, одноразові покупці, зростаючі, загублені, VIP-клієнти. На матриці по осі X зліва розташовані ті, хто проявляв активність дуже давно, а справа – недавні покупці. По осі Y, зверху ті хто проявив мінімальну активність, а зверху – найбільшу. Розподіл клієнтів за показниками Resency та Frequency наведено на рис. 3.2.

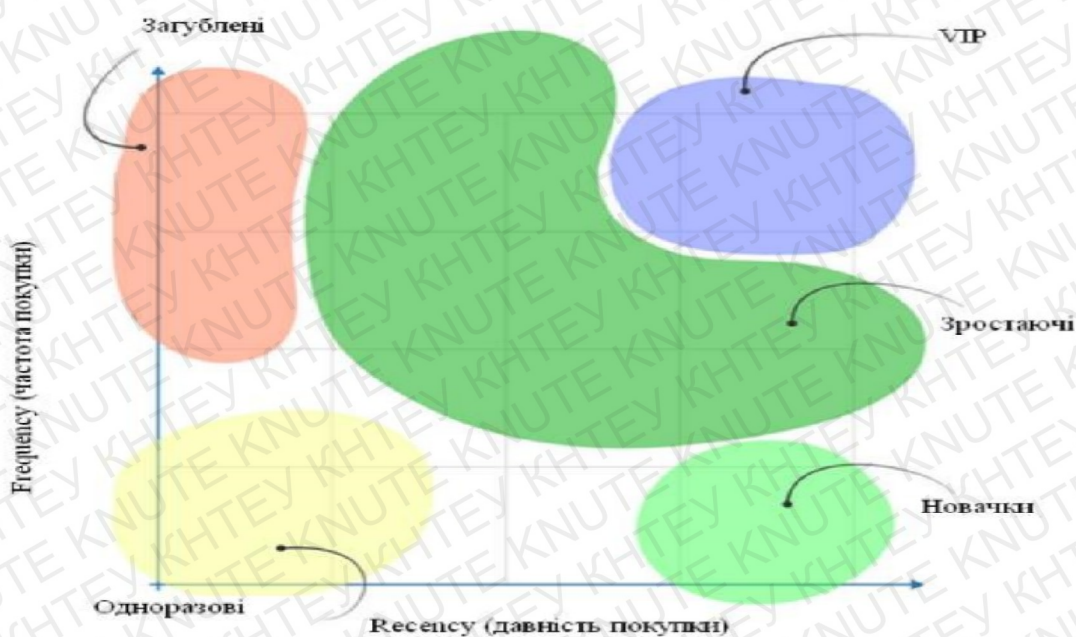


Рис.

Рис. 3.2 Розподіл клієнтів за показниками Resency та Frequency

- для показника Monetary (грошова цінність покупок) у якості індикатора обрано середній чек покупки розрахований за обраний період (75 днів).

У якості порогового значення, значення нижче якого клієнт не буде включений у вибірку обрано показник у 1000 грн. Ця сума обрана через те, що протягом року було зроблено лише 4 замовлення на суму нижче зазначеної. Вартість мінімального замовлення склала 16,48 тис. грн. Діапазон для сегментування за грошовою цінністю покупок (Monetary) наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Діапазон для сегментування клієнтів ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» за грошовою цінністю покупок (Monetary) *

Грошова цінність покупок, грн.	Оцінка	Примітка
17 100 і більше	5	Дуже багато
13 100 – 17 000	4	Багато
9 100 – 13 000	3	Посередньо
5 100 - 9000	2	Мало
1 000 – 5 000	1	Дуже мало

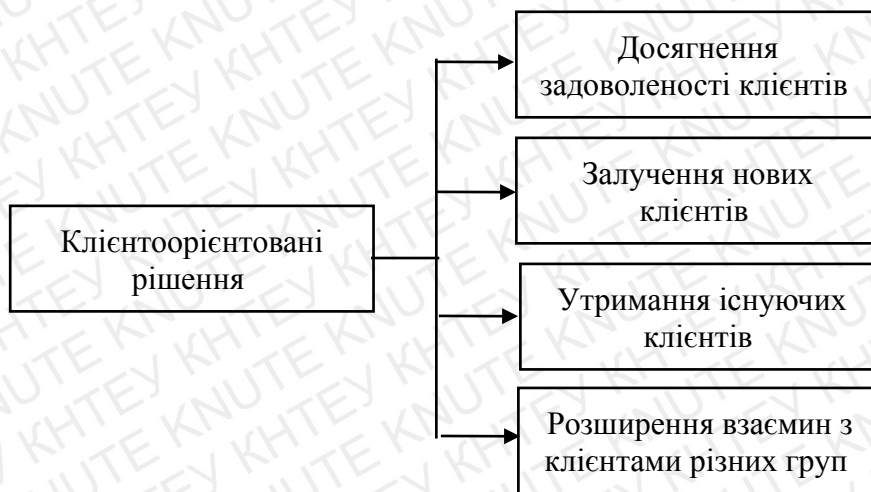
Таблиця 3.5

Ключові положення впровадження клієнтоорієнтованого підходу у стратегію маркетингу ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

№ п/п	Положення	Деталізація
1	Інтеграція інформації	Інтеграція інформації про всі контакти з клієнтами стає джерелом інтелектуального потенціалу підприємства та вагомим джерелом його конкурентної переваги
2	Побудова нової системи взаємовідносин із клієнтами	Визнання необхідності побудови такої системи взаємовідносин із клієнтами, яка матиме довготривалі спільні цілі та передбачатиме взаємні дії і комунікації з метою підвищення прибутковості як підприємства, так і його клієнтів.
3	Зміна сприйняття клієнта	Перехід до сприйняття існуючого клієнта як джерела генерування прибутку підприємства та забезпечення надійності його існування в майбутньому

Клієнтоорієнтовані рішення мають складатися з послідовних завдань, що реалізуються за напрямками, наведеними на рис. 3.3.

З урахуванням визначених положень, клієнтоорієнтоване управління в ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» пропонується розуміти як міжфункціональний процес розробки і реалізації управлінських рішень довгострокового характеру, що спрямовані на підтримку тривалої персоналізованої взаємодії з клієнтами з метою їх утримання / розширення та забезпечення підприємству високої прибутковості.



*Рис. 3.3 Клієнтоорієнтовані рішення
ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»*

Це вимагає постановки нових цілей, які мають бути деталізовані у відповідності до горизонту планування. Перелік цілей ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» наведено у табл. 3.6.

Пропонуємо декілька інструментів, реалізації яких дозволить зробити послуги більш клієнтоорієнтованими:

- опитування клієнтів і партнерів. Найбільш доступне джерело ідей – це існуючі клієнти та партнери. Саме їх думка, в першу чергу, має бути почута, при намаганні зробити продукт більш клієнтоорієнтованим.

Розробка опитувальних листів, анкет, глибинних інтерв'ю, а також спостереження та аналіз відгуків, допоможуть налагодити зворотній зв'язок з існуючими рекламодавцями; - моніторинг продуктів конкурентів.

Це неодмінний захід, який постійно має реалізовуватися у ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», оскільки завжди важливо знати, що роблять конкуренти, які нові продукти, послуги чи рішення вони пропонують.

Таблиця 3.6

Орієнтовні цілі ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

Горизонт планування	Цілі	Завдання
Короткострокові (1 рік)	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення річного об'єму продажів реклами на 10%; - розширення ринку збуту транзитної реклами із збільшенням обсягу продажів на освоєних ринках 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшити ринкову частку рекламного агентства за рахунок розширення мережі; - провести протягом року маркетингові дослідження в містах, визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів; - збільшити протягом року на 15%-20% об'єм продажів окремих видів продукції - розширити партнерську базу.
Середньострокові (2-3 роки)	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення стійкої довгострокової конкурентної позиції на ринку реклами; - стабільне збільшення прибутку в середньому на 17% в рік за рахунок збільшення ринкової долі рекламного агентства 	<ul style="list-style-type: none"> - провести маркетингові дослідження за визначенням потреб рекламодавців; - розробити ефективнішу рекламну концепцію, направлену на конкретні групи споживачів; - провести додаткові маркетингові дослідження на ринку

Моніторинг продуктів конкурентів обов'язково повинен стати частиною стратегії маркетингу ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».

Воно завжди повинне знати, що подобається споживачам в продуктах конкурентів, і, по можливості, впроваджувати це в свій виробничий процес та рекламний продукт. І навпаки, необхідно постійно аналізувати помилки в конкурентних продуктах, щоб не повторювати у своїй пропозиції; - проведення мозкових штурмів і зборів-«п'ятихвилинок».

Це допоможе залучити ключових співробітників ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» в розвиток клієнтоорієнтованих продуктів; - міжгалузевий бенчмаркінг. Пошук кращих рішень у інших галузях та у діяльності інших компаній, діяльність яких не пов'язана зі створенням та розміщенням реклами, дозволить виявити кращі «фішки» і ідеї в пропозиціях та організації процесів взаємодії з клієнтами з інших галузей і впроваджувати у діяльність ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».

3.2 Пропозиції по розвитку бренду як основи конкурентної стратегії ТОВ.«Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

На сучасному швидко змінному світі бренд забезпечує своєму власникові стабільність, а споживачам – упевненість при виборі серед всієї величезної різноманітності товарів і послуг. Ідея бренду – це коротке визначення суті продукту і його унікальності. Бренд компаній повинен мати сформульовані місію і корпоративні цінності, необхідні для вибудовування відносин з працівниками, партнерами і іншими аудиторіями. Для успішного існування бренду на ринку він повинен бути чітко і успішно позиціонується. Бренду необхідна ідентичність – його суть,

набір асоціацій, що пов'язує з ним покупця і що надихає на продовження цього зв'язку. Покупець повинен легко розуміти високу функціональність цінність бренду, а також обіцяні вигоди. Для оцінки бренду використовують два поняття «Brand valuation» і «brand evaluation». Brand valuation – це цінність (валюация, вальтация), капітал бренду. Brand evaluation (value) – вартість бренду. Цінність бренду – це сила бренду («капітал в головах»), набір таких активів, як популярність мазкі, лояльні покупці, сприймана якість і асоціації, які пов'язані з брендом, а також інші складові (патенти, товарні знаки і

відношення в каналах руху товару), що додають (або що скорочують) цінність пропонованого товару або послуги. Цінність бренду може вимірюватися в розширенні або стабілізації споживчої аудиторії, в рівні стійкості репутації компанії, в рівні її капіталізації і так далі. Вартість бренду (brand value) – це оцінка дисконтованих грошових потоків, що генеруються брендом для підприємства. Бренди є об'єктом купівлі-продажу. У хорошого бренду його вартість значно вища за загальну вартість всіх активів. Так, наприклад, за даними BusinessWeek і Interbrand у 2000-2010 роках бренди кожного з першої трійки світових лідерів Coca-Cola, Google і Microsoft коштували більше 50 млрд. доларів. У Росії перша трійка лідерів (вартість більше 1 млрд. євро) – Білайн, МТС і Балтіка. Основні складові бренду це: ім'я (brand name); дескриптор; слоган; система візуальної і вербальної ідентифікації (товарний знак, фірмовий стиль, упаковка, спеціальні звуки і так далі); комунікаційні носії, що відображають і транслюють ідею бренду. Отже, термін «бренд» (brand) позначає ім'я, знак або символ, які ідентифікують продукцію і послуги продавця. «Бренд-будівництво (brand-building)» – створення бренду. Брендінг (branding) – це власне процес створення і розвитку бренду, основний спосіб диференціації продуктів, інструмент просування товарів на ринок і створення довгострокового зв'язку із споживачами на основі актуальних для споживачів цінностей, закладених в бренд. Якщо сказати

коротше, то брендинг – це комплекс послідовних заходів, направлених на створення цілісного і затребуваного споживачем іміджу продукту або послуги. Зовсім коротко: брендинг – це управління брендом. Мета брендинга – створення чіткого образу бренду і чітке формування напряму комунікацій. Брендинг включає роботи по дослідженню ринку, позиціонуванню продукту, створенню імені (brand name), дескриптора, слоган, системи візуальної і вербальної ідентифікації (товарний знак, фірмовий стиль, упаковка, спеціальні звуки і так далі), використанню ідентифікаційних і комунікаційних носіїв, що відображають і транслюють ідею бренду. В процесі брендинга може відбуватися розтягування і розширення бренду. Розтягування відбувається в тому разі коли, при появі нового товару під тим же ім'ям залишаються незмінними товарна категорія, призначення, цільова аудиторія, ідентичність бренду, і змінюється лише вигода для споживача. Розширення бренду – це розповсюдження мазки на новий сегмент споживачів або суміжну товарну категорію. Наприклад, косметика «Nivea» спочатку була жіночою, але почала розвивати і чоловічий напрям, випустивши «Nivea for man». Нерідко використовується суббренд (бренд усередині бренду) або рух мазки вниз. У такому разі, щоб охопити брендом масовіші сегменти споживачів, компанія розробляє новий продукт, який відрізняється від базової моделі більшою простотою. Набір товарів, просуваних під однією маркою, називається марочним сімейством. Використання просування марочного сімейства дозволяє використовувати загальні канали дистрибуції і просування, економлячи таким чином засоби. Також в цілях економії використовується сумісний брендинг, коли спільно розвиваються декілька що домовилися один з одним мазки. Протягом останнім часом в Україні з'явилися спеціалізовані агентства, що професійно займаються створенням брендів.

Місію можна розкласти на кредо і образ компанії, і бренд є тим емоційним, візуальним, раціональним і культурним образом, який дозволяє

споживачу визначати і обирати ту чи іншу компанію та їх продукти (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Збалансована система показників для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» (показники розвитку бренду)

Цілі	Показники (індикатори)	Одиниці виміру	Факт	Проект	Стратегічні ініціативи
<i>Фінанси</i>					
Забезпечення фінансової стабільності	Дохід	бали	7	8	Фінансове планування Програма збільшення обсягів продажу Нові пропозиції Дисконтні програми та акції
Збільшення прибутку	Валовий прибуток	бали	7	8	
Підвищення прибутковості	Чистий прибуток	бали	6	7	
	Рентабельність	%	27	28	
<i>Клієнти</i>					
Збільшення присутності на ринку	Частка ринку	%	23	30	Креативність до виконання замовлення клієнта Клієнторієнтований підхід
	Реклама в медіа каналах	бали	6,5	7	
<i>Внутрішні процеси</i>					
Підвищення ефективності маркетингової діяльності і брендингу	Збільшення відвідуваності, впізнаваності, лояльності	бали	8	9	Дослідження незадоволених потреб споживачів Розробка ефективної маркетингової та бренд-стратегії
Покращення обслуговування клієнтів	Час обслуговування (виконання замовлення)	тижн.	10	8	Аналіз процесу обслуговування клієнтів; Бенчмаркінг
	Частка постійних клієнтів	%	14	17	
<i>Навчання і розвиток</i>					
Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість корпоративних тренінгів	Од.	12	16	Розробка і реалізація HR-стратегії Створення і впровадження системи мотивації
	Частка позитивних відгуків	%	80	90	
Мотивація кадрів	Задоволеність персоналу	бали	7	8,5	

Основні етапи брендинга: аналіз ринкової ситуації, цільовій аудиторії (поточного стану бренду, якщо він вже створений); планування (формулювання суті бренду, позиціонування; розробка стратегії управління брендом); будівництво бренду; просування бренду (використання інтегрованих маркетингових комунікацій для створення міцних відносин між споживачами і брендом); моніторинг бренду і оцінка ефективності дій.

Бренд є важливим елементом місії компанії, яка деталізує статус фірми, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях, і визначає власне причину існування компанії. Подані в табл. 3.1 стратегічні ініціативи та визначені цільові показники повинні бути враховані при розробленні заходів, спрямованих на підтримку та розвиток бренду ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi». Підводячи підсумки проведеного дослідження, слід наголосити, що оцінка вартості бренду є дієвим інструментом оцінки витрат на створення і розвиток бренду як головного стратегічного активу ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», що дозволяє управляти ринковою вартістю бізнесу та отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Використання підприємствами технологій брендингу, врахування результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, оцінювання вартості бренду при визначенні шляхів його стратегічного розвитку потребує проведення постійних маркетингових досліджень, зокрема споживацьких мотивів здійснення покупок, адже бренд має сенс лише у тому разі, якщо він відповідає потребам споживачів.

Приведення внутрішніх можливостей бренду у відповідність до зовнішніх вимог є невід'ємною частиною побудови стратегії його розвитку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на накопичення і обробку інформації, статистичних і звітних даних, які характеризують залежність економічних результатів діяльності ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» від рівня розвитку його бренду; на розроблення і

удосконалення методичного інструментарію оцінювання бренду; обґрунтування шляхів реалізації стратегії розвитку бренду.

3.3 прогнозування ефективності запропонованих заходів щодо розробки конкурентних стратегій ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

Удосконалення стратегії маркетингу ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» вимагає не тільки аналізу існуючого стану її реалізації, конкуренції на ринку, але й врахування основних тенденції розвитку ринку реклами. Серед найбільш вагомими є:

- глобалізація. Сучасний рекламний ринок представляю собою частину глобальної економіки, на ринку реклами проходять ті самі процеси, що і в світовій економіці зі своїм специфічним виявленням. Глобалізація є загальною тенденцією в світовій економіці, тобто інтеграційний соціально-економічний процес, в результаті якого світ перетворюється в єдиний ринок. Процес глобалізації обумовлений цілою низкою чинників, таких як: активна діяльність транснаціональних компаній в глобальному масштабі; зростання процесів концентрації та монополізації; прискорений розвиток глобальних медіа та глобального інформаційного обміну; взаємопроникнення різних культур і впровадження єдиних культурних стандартів, і іншими; - інтеграція.

Діяльність міжнаціональних компаній на світовому ринку обумовила об'єднання учасників ринку та взаємодію, розвиток зв'язку між ними. В першу чергу економічна інтеграція сприяє розширенню виробничих і технологічних зв'язків, спільним використанням ресурсів, об'єднання капіталів, створення сприятливих умов для економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів. Процеси інтеграції призвели до того, що міжнародні компанії та їх бренди стають лідерами на міжнародному ринку. Наразі

провідні глобальні рекламодавці лідирують на ринках більшості країн світу, а їх витрати на рекламу становлять значну частину національних ринків реклами;

- концентрація. Високий рівень конкуренції на ринку призвів до концентрації суб'єктів ринку шляхом злиття або поглинання, рекламодавців в ролі виробничих та комерційних підприємств, виконавців реклами в ролі рекламних агентств, розповсюджувачів реклами в ролі засобів масової інформації. Поглинання призводить до підвищення економічної ефективності. Вигоди злиття рекламних компаній: зниження конкуренції на ринку реклами; зниження витрат за рахунок об'єднання обслуговуючих виробництво підрозділів з однаковими функціями; диверсифікація виробництва збільшується; відбувається посилення економічної могутності за рахунок залучення нових фінансових механізмів, отримання доступу до джерел інформації;

- розвиток мереж. З розвитком глобалізації і ростом конкуренції серед рекламних агентств, на ринку реклами стала більш важливою адаптація внутрішньої структури і зовнішніх взаємозв'язків агентств до зростання потреб глобальних рекламодавців. Однією з найважливіших характеристик мереж вважається взаємне угоду учасників дотримуватися загальних пріоритетів і інтересів в рамках загальної стратегії розвитку. Мережі дозволили скоротити безліч паралельних адміністративних, дослідницьких і організаційних структур, а також нівелювати негативні риси адміністративної ієрархічної системи, з одного боку, і жорсткої ринкової конкуренції – з іншого; - консолідація.

Для сучасного ринку реклами характерним є процес консолідації – поглинання великими рекламними агентствами малих і великих холдингів. Це дозволяє рекламним холдингам мінімізувати витрати і забезпечити різнобічний комплекс пропонуємих рекламних послуг для великих рекламодавців, зацікавлених у розширенні ринків збуту своїх товарів або послуг.

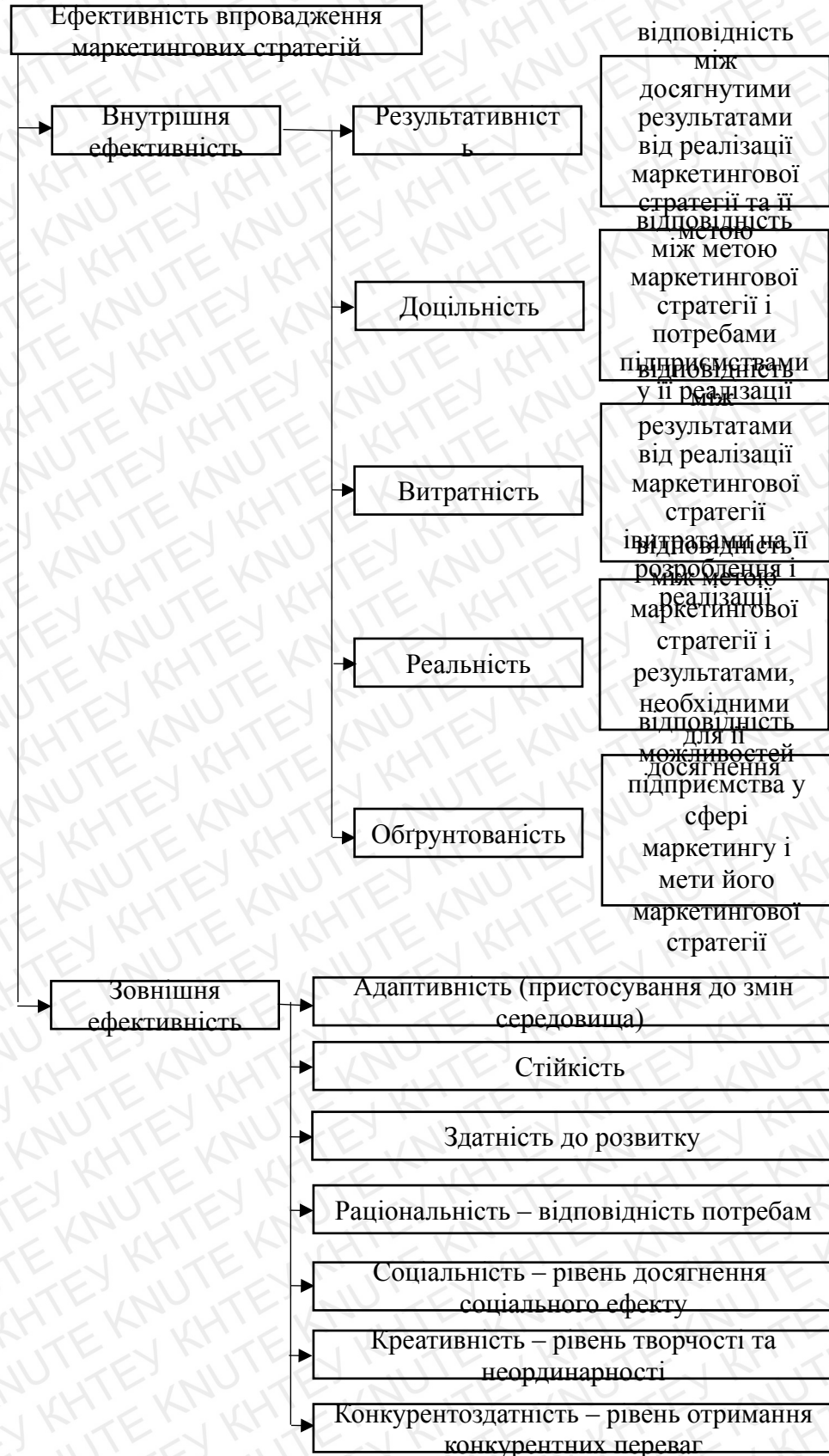


Рис 3.4. Вимірювання ефективності впровадження конкурентних стратегій

Ці групи утворилися в результаті процесу злиття і поглинання по всьому світу безлічі агентств і компаній, що спеціалізуються в області стратегічних комунікацій, зв'язків з громадськістю, маркетингових досліджень, просування, креатива і суміжних видів діяльності. Зараз практично всі найбільші рекламні агентства є мережевими і входять глобальні рекламні холдинги, хоча і продовжують працювати під своїми іменами. Зі своїми клієнтами мережеві рекламні агентства пов'язують ексклюзивні договори на проведення рекламних кампаній в усьому світі або в окремих регіонах. Тісна, довгострокове співробітництво з клієнтом, сформовані традиції адаптації рекламних кампаній до місцевих умов і відстеження їх ефективності роблять зв'язку мережевих рекламних агентств і компаній, з якими вони співпрацюють, досить міцними;

- диверсифікація. Поняття «диверсифікація» висловлює одну з тенденцій сучасного ринку реклами, пов'язану з посиленням активності суб'єктів ринку, в першу чергу рекламних агентств, і вихід їх діяльності за рамки основного бізнесу. Диверсифікація дозволяє суб'єктам ринку реклами одночасно виступати в декількох сегментах ринку і страхує на випадок непередбаченого погіршення кон'юнктури на одному з них, допомагає гнучко реагувати на зміни ситуації.

Диверсифікація підприємств рекламної сфери поєднується зі спеціалізацією і комбінуванням різних видів рекламної діяльності, що дозволяє їм отримувати переваги в збереженні лідируючих позицій на ринку: - розвиток маркетингу та впровадження маркетингового аудиту на підприємствах, що дає можливість розібратись, як у сучасних умовах досягти успіху у просуванні власного товару або послуги (табл. 3.8).

Стратегія маркетингу вимагає не тільки виваженого формування, але й постійного відслідковування її ефективності, аналізу, оцінки та коригування. Оскільки тенденція сьогодення така, що управління маркетингом знаходиться в полі зору професійних маркетологів та вищого керівництва, а не інформаційними працівниками, то і відстежування

ефективності розробленої стратегії є важливим управлінським заходом. Пропонують проводити оцінку ефективності стратегії маркетингу з використанням бенчмаркінгу та використовувати інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії. Ними розроблена формула для розрахунку, яка в узагальненому вигляді формулюється наступним чином:

$$EMC = \frac{\overline{T\Pi}_{рч}}{\overline{T\Pi}_{мр}} \left[\frac{\overline{T\Pi}_{рч}}{\overline{T\Pi}_{нк}} \right] \left[\frac{\overline{T\Pi}_{пр.п}}{\overline{T\Pi}_{пр.нк}} \right],$$

де EMC – інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії; $\overline{T\Pi}_{рч}$ – середній темп приросту за досліджуваний період ринкової частки підприємства;

$\overline{T\Pi}_{мр}$ – середній темп приросту місткості ринку;

$\overline{T\Pi}_{нк}$ – середній темп приросту ринкової частки найсильнішого конкурента;

$\overline{T\Pi}_{пр.п}$ – середній темп приросту прибутку підприємства;

$\overline{T\Pi}_{пр.нк}$ – середній темп приросту прибутку найсильнішого конкурента.

Якщо $EMC > 1$ – маркетингова стратегія є ефективною, якщо $EMC < 1$

Оцінити перспективи розвитку ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» на ринку реклами можна за допомогою інструментів стратегічного аналізу. Зокрема, доцільним є обґрунтування напрямів удосконалення стратегії маркетингу ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» з використанням методики SPACE-аналізу, який можна віднести до методів ситуаційного аналізу. SPACE-аналіз (strategic position and action estimation) призначений для аналізу стратегічного положення і оцінки дій організації.

Аналіз методів прогнозування ефективності маркетингової стратегії

Метод	Переваги	Недоліки
Кореляційно регресійний аналіз	Дає достатньо точні прогнози, за умов сталості ринкових факторів	Не може враховувати зміни, які можуть бути прийняті в процесі впровадження маркетингової стратегії
Метод експертних оцінок (метод “Делфі”)	Є найпростішим та поширеним для прогнозування практично будь-яких ситуацій. Він вважається достатньо надійним, та використовується при прогнозуванні на період від 1 до 3 років і більше	Можливі значні похибки в прогнозах через суб’єктивність експертних оцінок, обмеженість їх суджень
Метод Ферхюльста	Метод дозволяє отримати досить точні прогнозні показники в короткостроковому періоді	Значні відхилення в середньостроковому та довгостроковому прогнозі
Метод експоненціального згладжування	Дає можливість швидко вираховувати ті зміни, що вже відбулися	Він не дає змогу дійсно “передбачити” еволюцію попиту, оскільки не дозволяє передбачити будь-які “поворотні точки”
Модель Койка	Надає досить достовірні прогнозні значення в короткостроковому періоді	Модель є складною у розрахунках містить велику кількість оцінюваних, та дає значні відхилення в довгостроковому періоді
Метод ковзної середньої	Надає досить достовірні прогнозні значення в короткостроковому періоді	Метод не пов’язаний з властивостями процесу, що досліджується. Не застосовується у прогнозуванні в рядах, що мають різну структуру і властивості динаміки
Імітаційне моделювання	Дозволяє проаналізувати наслідки різних маркетингових стратегій, їх переваги та недоліки, через здатність враховувати та прогнозувати велику кількість змінних	Існують значні труднощі при розробці математичних моделей та внесенні відповідних змін в умовах маркетингового середовища
Індекси сезонності	Простий в розрахунках дає досить точні прогнозні дані	Є допоміжним методом, не дає повної картини ефективності маркетингової стратегії

Метод SPACE - це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування. Сутність методу полягає в тому, що для проведення аналізу за методикою SPACE розглядаються та оцінюються чотири групи факторів:

- фактори стабільності обстановки;
- фактори промислового потенціалу;
- фактори конкурентних переваг;
- фактори фінансової потенціалу.

Кожен фактор оцінюється експертно по шкалі від 0 до 6 балів. При формуванні критеріїв оцінки слід брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів і цінностей. Результати аналізу наведено у табл. 3.9.

Оскільки найбільше значення отримав фактор стабільності обстановки (3,7) ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» потрапляє в квадрант «Конкурентне середовище». Тож, за підсумками SPACE – аналізу можна відмітити, що ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» належить до конкурентного середовища. Однак, ситуація на ринку така, що агресивне середовище також не слід випускати з поля зору.

Таблиця 3.9

SPACE-аналіз ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»

1	Технологічні зміни	3
2	Темпи інфляції	3
3	Мінливість попиту	2
4	Тиск конкурентів	3
5	Діапазон цін конкуруючих продуктів	2
6	Цінова еластичність попиту	4
Середня оцінка факторів стабільності становить		2,8
Фактори компетентісного потенціалу		

1	Потенціал зростання	4
2	Потенціал прибутку	4
3	Фінансова стабільність	3
4	Рівень технології	3
5	Ступінь використання ресурсів	4
6	Продуктивність, задіяння виробничих потужностей	4
Середня оцінка факторів компетентісного потенціалу		3,7
Фактори конкурентних переваг		
1	Частка ринку	1
2	Якість продукції	1
3	Життєвий цикл продукції	3
4	Лояльність покупців	3
5	Використання потужностей конкурентами	4
Середня оцінка факторів конкурентних переваг		2,4
Фактори фінансового потенціалу		
1	Прибуток на вкладення	4
2	Фінансова залежність	3
3	Ліквідність	3
4	Потік коштів	4
5	Ризик підприємства	4
Середня оцінка факторів фінансового потенціалу		3,6

Загалом, конкурентна позиція типова для активних, але відносно нестабільних галузей та ринків, на яких послуги підприємства мають конкурентну перевагу. Для конкурентного середовища, у якому наразі перебуває ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», то воно надає можливість зробити наступні рекомендації: - приділити увагу пошуку фінансових ресурсів, які дозволять підвищити маневреність агентства. Рекламний сектор є привабливим для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», але не стабільним у фінансовому відношенні. Тому, слід бути обережним з інвестиціями та іншими витратами, які можуть призвести до фінансових труднощів в агентстві.

Рекламному агентству слід знайти партнерів, які можуть представляти інтереси агентства в інших містах країни, а як перспектива то и закордоном; - фокусуватися на первних нішах. Проаналізувавши діяльність рекламного агентства ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» було виявлено, що, незважаючи на те, що РА відноситься до

агентств повного циклу, воно дотримується стратегії лідерства у певних нішах (креативних).

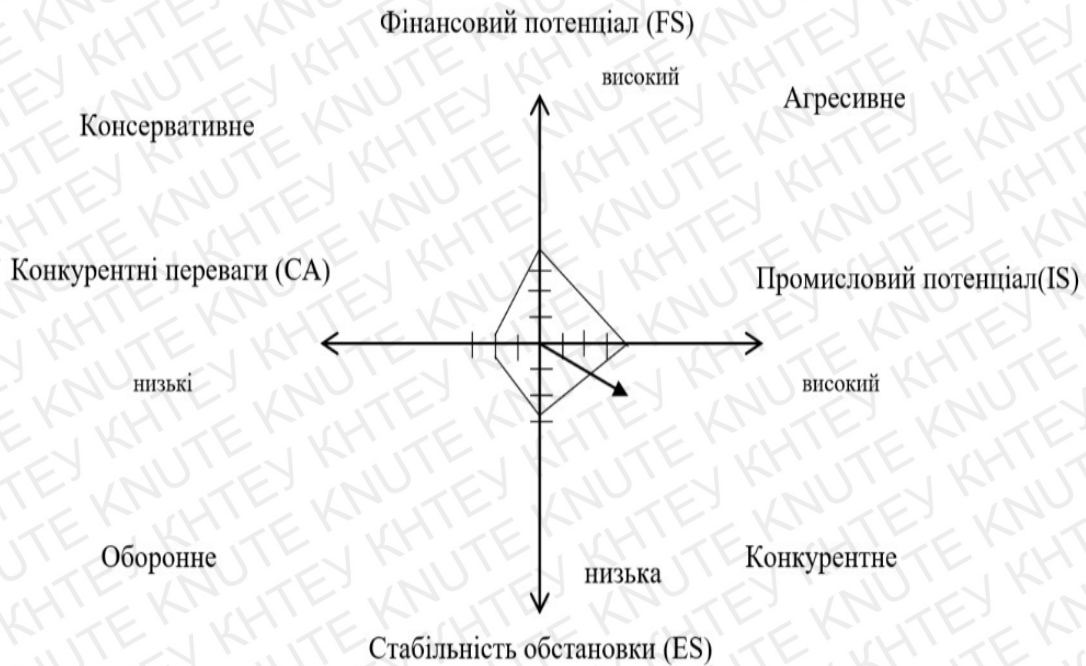


Рис. 3.5 Результати оцінка стратегічного положення ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» за методикою SPACE-аналізу

Зважаючи на результати аналізу можна відмітити, що ринок реклами є зростаючим, а тому всі конкуренти почувають себе досить комфортно. Проте така ситуація не може бути сталою, то ж необхідно завчасно формувати імідж виробника конкурентної продукції, а як показав аналіз кількісних показників оцінки ефективності стратегії маркетингу ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», що свідчить про те, що ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» необхідно і надалі розвивати партнерські відносини, тобто активно впроваджувати клієнтоорієнтований підхід у маркетингову діяльність, та стратегію маркетингу, як основного документу, що її визначає.

Висновки до розділу 3

Зважаючи на те, що рекламні агентства різняться між собою, необхідно враховувати, що процес розробки та удосконалення стратегії маркетингу залежить від позиції рекламного агентства на ринку, динаміки розвитку, рівень потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки послуг, що надаються агентством та зовнішнього середовища. Учасники рекламного ринку показують різні підходи до формування маркетингових стратегій. Рекламні агентства враховують власні конкурентні переваги. В умовах конкуренції рекламні агентства застосовують різноманітні маркетингові стратегії, це сприяє формуванню фірмового стилю управління та конкурентного іміджу фірми. Для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» доцільним є реалізації всіх можливих заходів, які допоможуть посилити його позицію у конкурентному середовищі.

Аналіз брендів-конкурентів може здійснюватися завдяки аналізу думок покупців або шляхом об'єднання у групи зі схожими стратегіями і схожими атрибутами та іншими характеристиками. Аналіз брендів-конкурентів здійснюється за рядом показників, зважаючи на територію розповсюдження, показники зростання і прибутковості, імідж, сильні та слабкі сторони й ін. Для розробки ефективної маркетингової стратегії важливо оцінити привабливість, структуру і динаміку ринку. Ринкові тенденції впливають як на ефективність реалізації маркетингової стратегії, так і на інші ключові чинники. Також необхідно враховувати, що просування бренду на ринках, які швидко ростуть, пов'язане з численними ризиками.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених мети і завдань було отримано наступні результати:

1. Розглянуто конкурентну стратегію підприємства, її сутність, підходи до класифікації та методик формування. Встановлено, що конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

2. Досліджено конкурентні переваги підприємства та етапи їх формування. Підприємства можуть мати різкі конкурентні переваги, однак, зазвичай, до них відносять: економія у обсязі виробництва (масштаб); економія за рахунок навчання персоналу та поліпшення організації праці; вдосконалення конструкції товару (креативне створення рекламного продукту); автоматизація процесів виробництва рекламного продукту; місцезнаходження компанії; урядові пільги, субсидії тощо; менші витрати на сировину, трудові ресурси; нижчі витрати за рахунок угод з інтеграції з бізнес-партнерами.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни);
- диференціація (товару і ринку);
- фокусування.

3. Встановлено, що сучасними засобами маркетингу у реалізації конкурентних стратегій підприємства є: брендинг, створення комплементарного сервісу, диференціація продукту, ціна, реклама,

стимулювання збуту, паблік рилейшнз (PR), персональний продаж, директ-маркетинг, образний імідж, сервіс, інтернет.

4. Характеризуючи економічну діяльність та маркетингове середовище ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», потрібно зазначити, що Компанія ідей Saatchi&Saatchi була створена у 1970 р. на сьогодні компанія представлена у 84 країнах світу та має 134 офіси. По всьому світу в компанії працює більш, ніж 7000 человек. Saatchi&Saatchi обслуговує 60 из 100 світових рекламодавців. Більш, ніж 3000 наград отримано різними офісами Saatchi&Saatchi з 2013 по 2018 рр.

ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» — це, багатoproфільне рекламне агенство, яке вирішує різнопланові завдання в рамках обслуговування клієнта. Saatchi & Saatchi - компанія ідей, інтегрована в глобальну мережу агентств зі світовим ім'ям.

- розробка рекламних концепцій;
- розробка комунікаційних стратегій;
- створення реклами в каналах ATL, BTL;
- DTC, digital, new media, event marketing
- виробництво реклами світового рівня і якості

5. Стратегічний конкурентний аналіз ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» показав вплив основних факторів макросередовища, що впливають на діяльність рекламних агентств: економічні фактори, демографічні фактори, політико-правові фактори, природно-географічні фактори, технологічні фактори.

Встановлено, що всі агентства рекламно-комунікаційного ринку України класифікувались за наступними спеціалізаціями в залежності від їх ключової компетенції: креативні агентства, медіа агентства, Digital агентства, маркетингові агентства (агентства маркетингових сервісів) та PR агентства, брендингові агентства і дизайн-студії.

Проведено оцінку доходів креативних рекламних агенцій на основі рівеню агентства. Встановлено, що досліджуване ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» знаходиться в 3 ранговій групі за доходом,

разом з такими рекламними агентствами, як: Tabasco / JWT; Think/McCann Erickson; EuroRSCG New; Europe EuroRSCG Kiev; Maxima.

Діагностика портфеля клієнтів ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» показала, що основними замовниками рекламних продуктів (проектів) є P&G, Toyota, Lexus, TCCC, InBev, МХП (Наша Ряба), Евросеть, ING Bank, AXA Insurance, ТРК «Україна», Олимп.

В роботі проведено діагностику рекламно-комунікаційного ринку України за даними Всеукраїнської рекламної коаліції за напрямками: ТБ-ринок, Реклама в пресі (друковані видання), Радіо реклама, ООН Media, реклама в кінотеатрах, Digital (Internet) реклама.

Проведено аналіз проміжного об'єднаного рейтингу креативності та майстерності комунікаційних агентств станом на 2018 р., за яким ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» посідає 2 місце в рейтингу.

Для якісного виконання завдань рекламні агентства використовують професійне програмне забезпечення для аналізу великих масивів даних, цільових аудиторій, медіапоказників та для планування рекламних кампаній, наприклад, ADEXMonitor, Markdata Media Workstation, Data Friend. Для формування маркетингових стратегій застосовують: Marketing Expert, Касатка, БЕСТ Маркетинг, Маркетинг Мікс, Marketing Analytic, КонСі.

При вдало підбраному програмному забезпеченні рекламні агентства залучають більшу кількість клієнтів та залишаються конкурентоспроможними на ринку завдяки високоякісному задоволенню запитів рекламодавців.

6. Запропоновано подальший розвиток клієнт орієнтованого підходу як інструменту забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi»: з виділенням таких груп клієнтів: потенційні клієнти, існуючі клієнти, минулі клієнти. Для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» важливо перш за все утримати існуючих споживачів, шляхом розробки індивідуального підходу до

кожного з них. Однак це неможливо та потребує значної кількості ресурсів, як людських, так і часових.

Проведено сегментування клієнтів ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» на основі методики RFM. Виявлено, що ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» має декілька ключових сегментів клієнтів, врахування потреб яких є необхідним заходом для вдосконалення конкурентної стратегії рекламного агентства засобами маркетингу. Це дозволить в подальшому розробити стратегію позиціонування та інші маркетингові заходи, що будуть реалізовані в межах конкурентної стратегії ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi».

7. Для побудови клієнтоорієнтованого управління в рекламних агенціях мають використовуватися комбінації методів реалізації стратегії, методів організаційних змін і методів вивчення Особливості розробки конкурентних стратегій ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» є креативність до реалізації рекламних рішень та проектів.

8. Розроблено пропозиції по розвитку бренду як основи конкурентних переваг ТОВ.«Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi». Запропоновано збалансовану система показників для ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» (показники розвитку бренду) за напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток.

цінності створюваної для споживача.

9. Обгрунтовано ефективність запропонованої конкурентної стратегій ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi». Конкретизовано напрямки удосконалення конкурентної стратегії з використанням SPACE-аналізу. Стратегія лідера на ринку є бажаним вибором, однак за багатьма показниками компанія ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» конкурує з гравцями рекламного ринку за такими позиціями:

- лідер в інноваціях;
- закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;
- цінові випадки проти атакуючого перехоплювання клієнтів конкурента;

– вплив на оточення конкурента, переманювання співробітників.

Як вибір стратегії конкуренції можна розглядати стратегію послідовника, коли ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» не атакуватиме своїх основних конкурентів, а охоронятиме свою частку ринку та клієнтів, однак і не без можливості та бажання завоювання нові ринки.

Розробивши стратегію конкуренції, до способів підвищення конкуренції ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» можна додати: ґрунтовне вивчення запитів клієнта; аналіз конкурентів дасть, з одного боку, змогу агентству оцінювати свої можливості та перспективи в роботі, а з іншого – аналізувати інновації своїх конкурентів у сфері реклами та скерувати свої ресурси на розроблення власних інновацій. агентству слід активніше провадити свою рекламну політику. За допомогою інтернетресурсів сьогодні це можна робити ефективно. Можна покращити блог в інтернеті, брати участь в он-лайн конференціях на спеціалізованих інтернет-ресурсах, виступати з ініціативами проведення соціальних заходів, рекламних конкурсів.

Сформовано стратегію позиціонування ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» на ринку рекламних послуг. Відмічено, що вдале позиціонування дозволить ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi» підвищити свій прибуток, розширити зону обслуговування та посилити свою присутність на ринку. Лояльні клієнти менш чутливі до ціни, тому готові більше заплатити за рекламну продукцію (проект) клієнтоорієнтованого рекламного агенства. Як наслідок ТОВ «Рекламне агентство» «Saatchi & Saatchi», може продавати свої послуги дорожче ніж її конкуренти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров / Г. Л. Азоев, А. П.Челенков.– М.: ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000.– 256 с.
2. Алферов А.В. Методы маркетинговой деятельности в учреждениях среднего профессионального образования / А.В. Алферов, А.Г. Бездудная. – СПб.: СПбГИЭУ, 2004. – 155 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг : принципы и стратегии : учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
4. Апенько С.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 2. – С. 50-56.
5. Асташова Ю.В. Подход к определению жизненного цикла клиента с позиции маркетинга взаимодействия [Электронный ресурс] / Ю.В. Асташова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13908>
6. Баталова О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» [Электронный ресурс] / О.С. Баталова // Проблемы современной экономики: материалы Междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца. – 2011. – № 10.– С. 103-10
7. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія / С.Я. Войтович, І.П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4 (31). – С.77-81.
8. Всеукраїнська рекламна коаліція [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. – Режим доступу: <http://vrk.org.ua/>.
9. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 688 с.
10. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтовний спосіб ведення бізнесу як інноваційний шлях розвитку підприємництва [Електронний ресурс] / Є.О.

Голишева // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня

2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми : ТОВ «Папірус», 2013.

– С. 5657. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/.../Holysheva_business%20devel.

11. Грінка Т.І. Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності сервісного підприємства [Електронний ресурс] / Т.І. Грінка. – Режим доступу: dspace.kntu.kr.ua/.../Materiali%20konferents%2031-10201.

12. Гудзь М.В. Визнаення напрямків формування маркетингової стратегії санаторно-курортного підприємства [Електронний ресурс] / М.В. Гудзь. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_1_032.pdf.

13. Доц Д.Ю., Ліпінський В.М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2007, вип. 17.5. – С.136-138.

14. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учеб. Т. П. Данько.– М. :ИНФРА–М, 2001.– 334 с.

15. Железнова А.А. Методика RFM-анализа клиентов торгового центра [Електронний ресурс] / А.А. Железнова, Н.Ю. Лукьянова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5. – С. 34-36. – Режим доступу: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1562/>.

16. Завгородняя А. А. Маркетинговое планирование / А. А. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002.– 352 с.

17. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» [Електронний ресурс] / І.В. Зозуля. – Режим доступу: ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/.../3004.pdf.

18. Звіт про держбюджетну науково-дослідну роботу (проміжний) / В.В. Божкова (кер. НДР), С.М.Ілляшенко, О.А.Біловодська, [та ін.]. – М-во освіти і науки України, СумДУ, 2013. – 88 с.

19. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности [Электронный ресурс] / А. Зинкевич.– С. 3-42 – Режим доступа: <https://padabum.com> › Экономика.

20. Залізнюк В.П. Прогнозування ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства / В.П. Залізнюк // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3 (19). – С. 95-99.

21. Залізнюк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / В.П. Залізнюк // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 4. – С. 182-192. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46801>

22. Зеленська М.О. Формування механізму управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу / М.О. Зеленська [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – № 10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_32.

23. Карачина Н.П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки [Електронний ресурс] / Н.П. Карачина. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.

24. Крамарчук С.П. Методичні аспекти формування маркетингової стратегії туристичних підприємств // С.П. Крамарчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Ч.2, Вип. 7.– С. 41-43.

25. Ким С.А. Маркетинг: учебное пособие / С.А. Ким. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко, 2008. – 240 с.

26. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. – М.; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2000 – 944 с.

27. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

28. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч.посібн. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2005. – 152 с.
29. Ковальчук С. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції [Електроний ресурс] / С. Ковальчук. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/.../Konf20161104_IV_P009-010.pdf.
30. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34-48.
31. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 5(31). – С.81-86.
32. Краснокутська Н.С. Особливості клієнтоорієнтованого управління на підприємствах / Н.С. Краснокутська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Ч.2, Вип. 9. – С. 33-36.
33. Кендюхов О.В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О.В. Кендюхов, С.М. Димитрова // Экономика и право. – 2004. – № 2. – С. 98–102.
34. Кендюхов О.В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія [Електронний ресурс] / О.В. Кендюхов, С.М. Димитрова. – Донецьк: ДонУЕП, 2009. – 182 с. <http://www.twirpx.com/file/1563153/>.
35. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч.посіб./Г. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
36. Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды // Економіка: проблеми теорії та практики / Е. Н. Клименко. – 2000.– № 8.– С. 36-40.
37. Коваль З.О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств [Електронний ресурс] / З.О. Коваль. – Режим доступу: ena.lp.edu.ua:8080/.../19_99-104_Vis_722_menegment.pdf.

38. Кулешова Н.А. Модель оцінювання ефективності маркетингової стратегії туристичного підприємства [Електронний ресурс] / Н.А. Кулешова // Економіка і регіон. – 2013. – № 2. – С. 58-64. – Режим доступу: rbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?.

39. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

40. Лучков В. Что такое клиентоориентированность / В. Лучков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://victorluchkov.ru/articles/chtotakoe-klientoorientirovannost.html>.

41. Лидовська. О.П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами / О.П. Лидовська. // Готові маркетингові рішення.– СПб.: Санк-Петербург, 2008. – 141 с.

42. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.

43. Масляк Т.А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві [Електронний ресурс] / Т.А. Масляк. – Режим доступу: repository.hneu.edu.ua/.../Масляк%20Т.%20А.%20.

44. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 213– 219.

45. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

46. Мудра М. Клієнтоорієнтованість як філософія [Електронний ресурс]/ М. Мудра // OPEN. Інтернет-проект Києво-Могилянської бізнес школи. – Режим доступу: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/finance/18803/klijentoorijentovanist-yak-filosofiya>.

47. Мак-Дональд Г. Стратегическое планирование маркетинга / Г. МакДональд. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.

48. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии [Электронный ресурс] / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/mark/mark016.htm>.

49. Мельникович О.М. Маркетинг підприємств рекламної галузі : Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04 – 2000. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.disslib.org/marketynh-pidpryyemstv-reklamnoyi-haluzi.html>.

50. Новиков А. Что такое клиентоориентированность / А. Новиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>.

51. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством / Л.М. Папенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2015. – Ч.3 Вип. 15. – С. 67-70.

52. Патлах И.Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса [Электронный ресурс] / И.Н. Патлах // Ваш бизнес. – 2011. – № 10. – С. 24-26. – Режим доступа : <http://www.b17.ru/article/4283/>.

53. Петриченко П.А. Маркетингові Інтернет-комунікації підприємств сфери послуг: клієнтоорієнтований підхід / П.А. Петриченко / Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Ч.1, Вип 2 (49). С. 54-59.

54. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності / П. Петриченко // Економіст. – 2014. – № 1. – С. 79-82.

55. Продан І.О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства / І.О. Продан, Ю.І. Різник // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2017. – № 1. – С. 308-313.

56. Прохорова В.В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток : кол. моногр./ В.В. Прохорова, Л.Ф. Чумак, О.В. Божанова та ін. ;[за заг. ред. В. В. Прохорової]. – Харків : НТМТ, 2013. – 316 с.

57. Поліщук І.Р. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І.Р. Поліщук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – С. 259-271. – Режим доступу: pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/65652/60991.

58. Портер М. Е. Конкуренция: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого / М. Е. Портер.– М. : ИД «Вильямс», 2000.– 495 с.

59. Применение RFM-анализа в сегментировании клиентской базы[Електронний ресурс] // Хабрахарб. – Режим доступу: <https://habrahabr.ru/company/unisender/blog/131225/>.

60. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств / О.О. Романенко // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «ЕКОНОМІКА». 2013. – Вип. 2. – С.101 – 108.

61. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева – М. : ИНФРА-М, 2005. – 724 с.

62. Рябоконт Н.П. До питань формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії [Электронный ресурс] / Н.П. Рябоконт // Эффективна економіка. – Режим доступу : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=4522>.

63. Рекламапроизводители. Теория и практика рекламной деятельности [Електронний ресурс] // Индустрия рекламы. – Режим доступу: <http://www.disslib.org/marketynh-pidpryyemstv-reklamnoyi-haluzi.html>: <http://adindustry.ru/doc/1137>.

64. Семнадцать моделей построения стратегии [Електронний ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_models.shtml.

65. Старенков М.Ю. Клиентоориентированный подход как основной аспект организации сервисного обслуживания / М.Ю. Старенков // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – № 3 (3). – С. 64-72.

66. Савчук В.П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга» [Электронный ресурс] / В.П. Савчук // Консалтинговая компания «Стратегический партнер-Днепр». – Режим доступа: – <http://finconsult.com.ua/kak-izmerit-effektivnost-marketinga-ili-finansy-marketinga/>.

67. Сафонов Ю.М. Процесс формування та оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємств житлового будівництва / Сафонов Ю.М., Євтеєва В.Г. // Экономика Крыма. – 2013. – № 2 (43). – С. 188 – 192.

68. Селезньова О.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / О.О. Селезньова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014 р. – Вип. 25. – С. 56-59.

69. Спунтик Д. Практический RFM анализ для увеличения повторных продаж [Электронный ресурс] / Д.Спунтик // eSputnik. – Режим доступа: <https://esputnik.com/blog/practicheskiiy-rfm>.

70. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип.30.Т.2. – С.181-190.

71. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.

72. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.

73. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства :Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.

74. Терминологический словарь-справочник: экономика, маркетинг, менеджмент [Электронный ресурс] / [составители Г.И. Петрова, Ю.А. Петров]. – М.: Litres, 2017. – 540 с. – Режим доступа:

<https://www.litres.ru/kollektivavtorov-6477940/terminologicheskii-slovar-spravochnik-ekonomika-marketingmenedzhment-a-m/chitat-onlayn/>.

75. Трапаїдзе С.М. Оцінка результативності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві [Електронний ресурс] / С.М. Трапаїдзе // Приазовський економічний вісник. – 2017. – Вип. 2 (02). – С. 24-29. – Режим доступу: rev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/7.pdf.

76. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000.– 312 с.

77. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхудинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.

78. Федосеев В. RFM-анализ в интернет-магазине [Электронный ресурс] / В. Федосеев. – Режим доступа: <http://www.retailcrm.ru/contacts>.

79. Хамініч С.Ю. Ефективна маркетингова стратегія: теоретичні засади [Електронний ресурс] / С.Ю. Хамініч, А.В. Бобровська // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201151/16.htm>

80. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.

81. Харский К.В. Принципы клиентоориентированного бизнеса [Электронный ресурс] / К.В. Харский. – Режим доступа : <http://www.harsky.ru/?p=479>.

82. Хлебович Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения / Д.И. Хлебович // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – № 3. – С. 170–184.

83. Череп А.В. Эффективность как экономическая категория [Электронный ресурс] / А.В. Череп, С.М. Стрелец // Эффективная экономика. – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>.

84. Широка О.В. Клиентоориентованная стратегия как элемент комплекса маркетингу банка / О.В. Широка, Н.П. Погореленко // Молодой ученый. – 2015. – № 1 (16). – С. 101-104.

85. Шмончева А. Как провести классификацию клиентов. RFM-анализ [Электронный ресурс] / А. Шмончева // Первая система. Профессиональная автоматизация торговых компаний и магазинов. – Режим доступа: <http://1sys.ru/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-rfm/>.

86. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики [Электронный ресурс]/ А. Юрчак. – Режим доступа : <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>.

87. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі [Електронний ресурс] / Т.І. Яковенко. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава, 2016. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/5271>.

88. RFM-анализ [Электронный ресурс] // Институт бизнес-аналитики. – Режим доступа: <http://insba.ru/articles/article/rfm-analiz/>

89. RFM анализ в Excel и Power BI [Электронный ресурс] // Needfordata. – Режим доступа: <http://needfordata.ru/blog/rfm-analiz-v-excel-i-power-bi>.

Додаток А

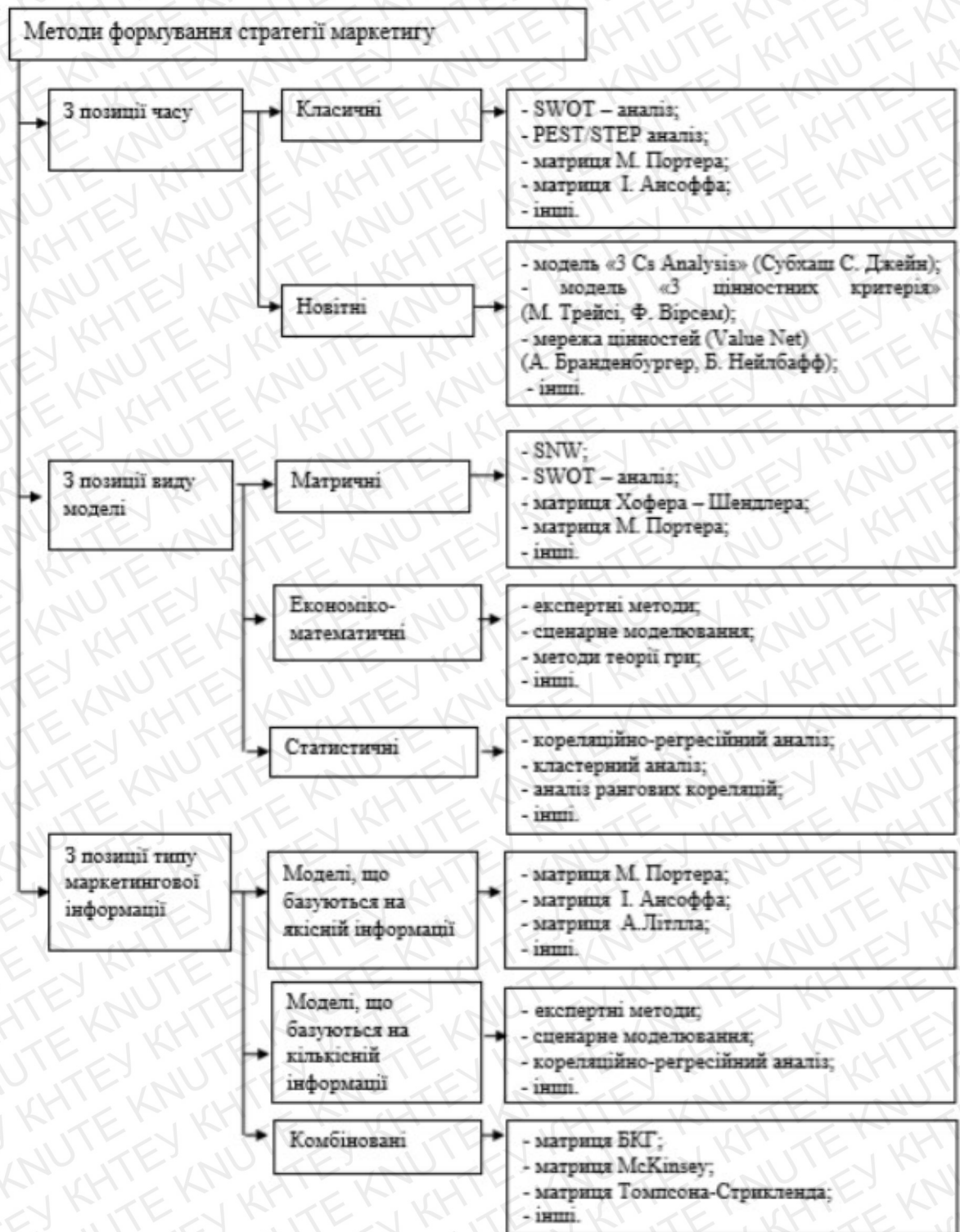


Рис А 1 Систематизації існуючих методів формування стратегій маркетингу

Додаток Б

Таблиця Б 1

Кількісні показники оцінки ефективності стратегії маркетингу

Показник	Зміст	Розрахунок	Умовні позначення
1	2	3	4
Ефективність управління підприємством			
Абсолютна ринкова частка підприємства	питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту	$РЧ_n = \frac{Q_{з.п.}}{MP}$	РЧ _п – ринкова частка підприємства; Q _{з.п.} – обсяг збуту товарів підприємства на ринку; MP – місткість ринку.
Відносна ринкова частка підприємства (відносно найсильнішого конкурента)	Відносно найсильнішого конкурента	$ВРЧ_n = \frac{РЧ_n}{РЧ_{н.к.}}$	ВРЧ _п – відносна ринкова частка підприємства; РЧ _п – ринкова частка підприємства; РЧ _{н.к.} – ринкова частка найсильнішого конкурента.
Ефективність діяльності підрозділів підприємства			
Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, привабливість встановлених цін	$РП = \frac{Pr}{Q_{з.п.}} 100\%$	РП – рентабельність продажу (РП); Pr – прибуток від реалізації; Q _{з.п.} – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;
Рентабельність продукції	Показує ступінь прибутковості реалізованої продукції	$Рп = \frac{Pr}{C_n} 100\%$	Рп – рентабельність продукції, Pr – прибуток від реалізації всієї продукції, грн.; C _п – повна собівартість продукції, грн.
Прибуток	Характеризує загально-економічну ефективність діяльності підприємства	$\Pi = Д - В$	Π – прибуток; Д – дохід; В – витрати.
Витрати на одиницю продукції (ВО)	Відображає ефективність використання ресурсів	$B_o = \frac{B_e}{Q_{з.п.}}$	В _о – витрати на одиницю продукції, грн. В _в – валова виручка, грн.; Q _{з.п.} – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

Продовження табл. Б 1

1	2	3	4
Ефективність управління маркетинговою діяльністю			
Коефіцієнт маркетингових витрат	Характеризує активність маркетингової діяльності підприємства	$Z = \frac{\sum_{i=1}^u Z_i}{Q_{з.п.}}$	Z – коефіцієнт маркетингових витрат; Z_i – витрати на маркетингові заходи, грн; u – кількість маркетингових заходів; n V – обсяг наданих туристичних послуг з урахуванням маркетингових заходів u; $Q_{з.п.}$ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку, грн.;
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$K_{EP} = \frac{R_i}{\Delta Пр}$	K_{EP} – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту; R – витрати на рекламу та стимулювання збуту, грн.; $\Delta Пр$ – приріст прибутку від реалізації всієї продукції, грн..
Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат	Дозволяє оцінити вплив величини маркетингових витрат (зокрема, рекламних) на зміну обсягів реалізації. Якщо $K < 1$, то доцільно припинити вкладання коштів у рекламу.	$K_s = \frac{\Delta Z_i}{\Delta Q_{з.п.}}$	K_v – Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат; ΔZ – приріст витрат на маркетингові заходи, грн; $\Delta Q_{з.п.}$ – приріст обсягу продаж за рахунок маркетингових заходів;

Додаток В

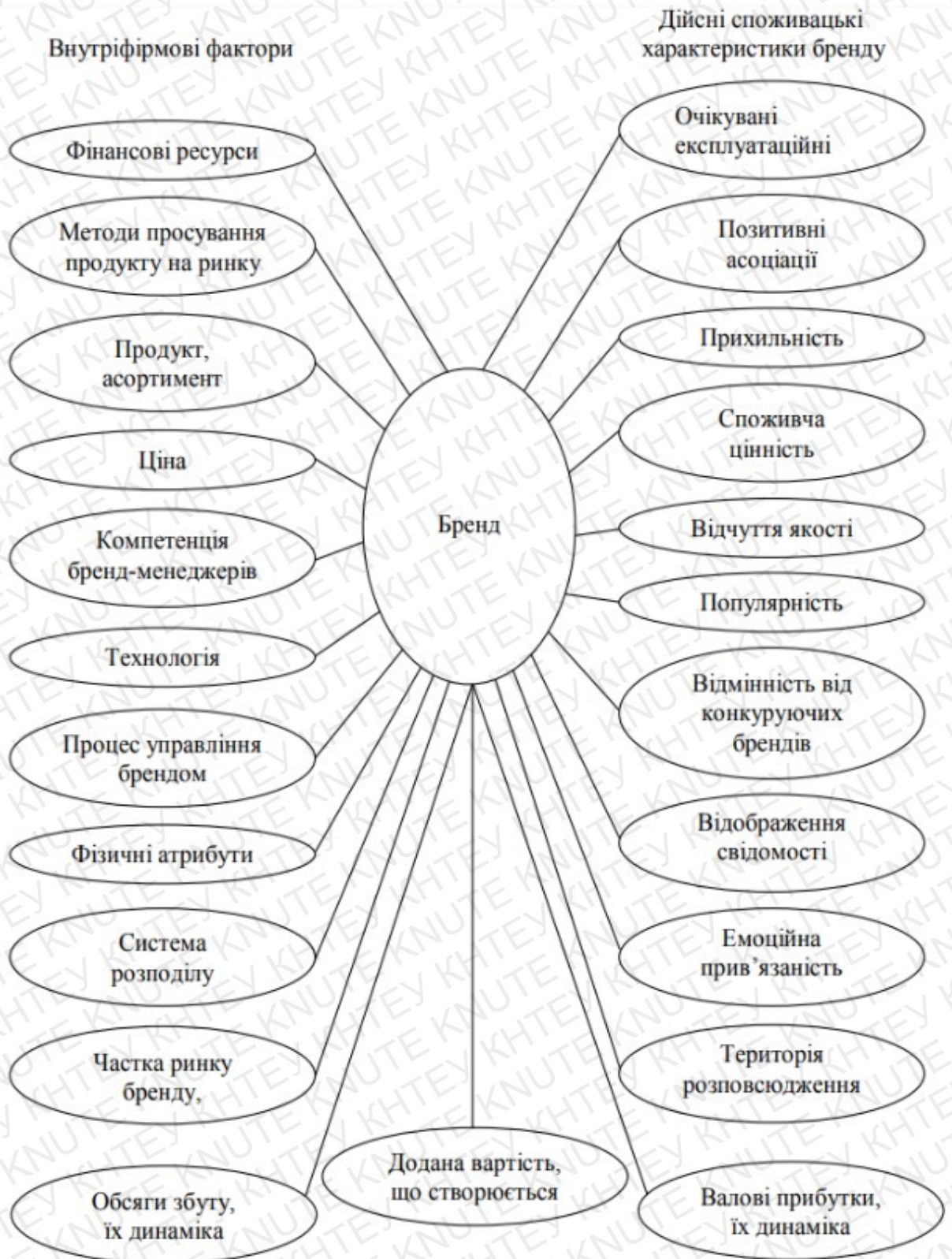


Рис. В 1. Фактори, які впливають на маркетингову стратегію підприємства на основі бренд-підходу

Додаток В (продовження)

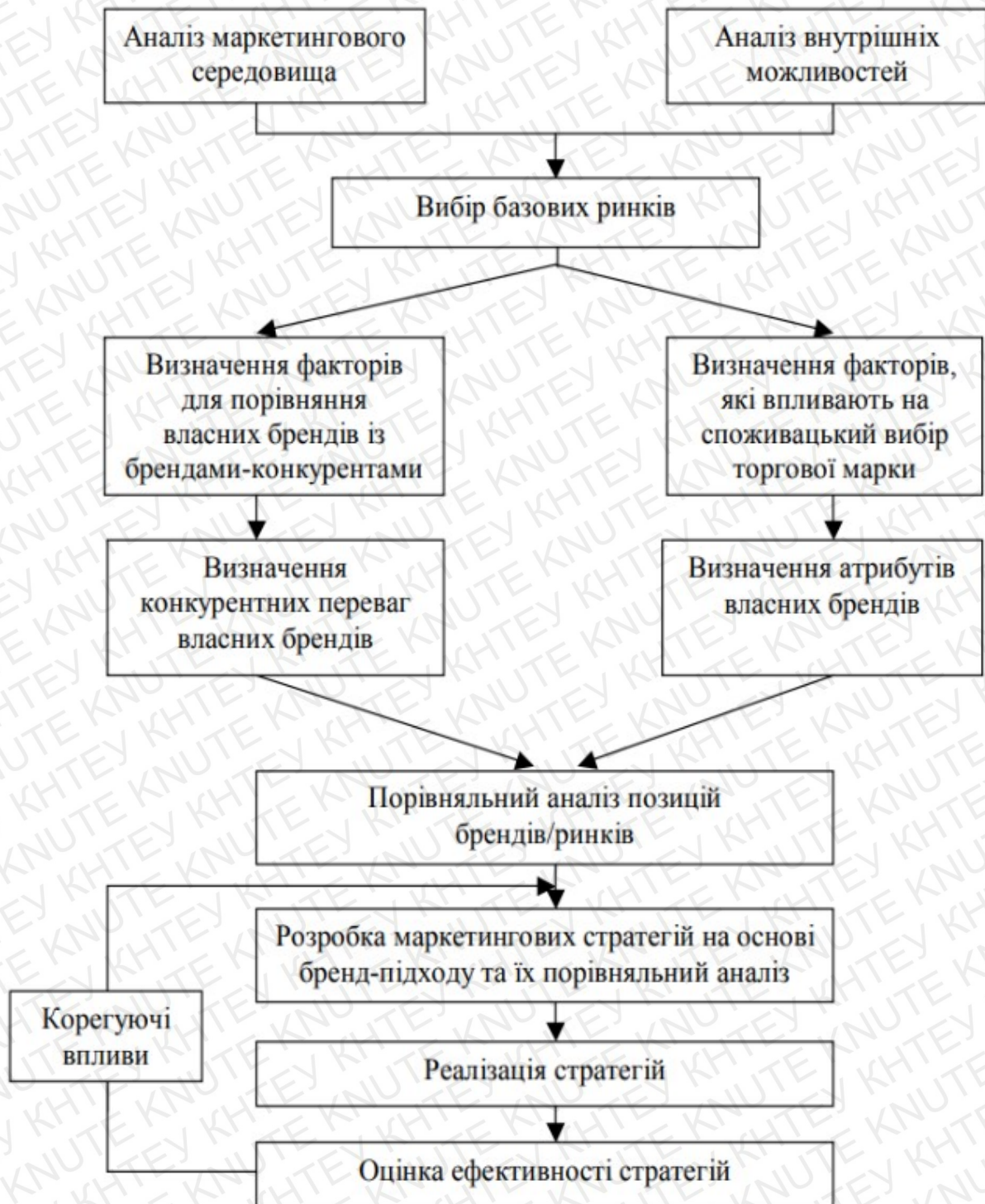


Рис. В 2. Алгоритм формування та оцінки маркетингової стратегії на основі бренд-підходу

