

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічний аналіз та діагностика підприємства в бренд-менеджменті»

(за матеріалами ТОВ «Українська маркетингова група», місто Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075 Маркетинг
спеціалізації

Бренд-менеджмент

*підпис
студента*

Марйохи

Яни

Станіславівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу

*підпис
керівника*

Коноплянікова

Маріанна

Анатоліївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор кафедри
маркетингу

підпис гаранта

Бондаренко

Олена

Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКА МАРКЕТИНГОВА ГРУПА».....	13
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Українська маркетингова група».....	13
2.2. Визначення маркетингової стратегії ТОВ «Українська маркетингова група».....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОВ «УКРАЇНСЬКА МАРКЕТИНГОВА ГРУПА».....	29
3.1. Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Українська маркетингова група»	29
3.2. Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення бренд стратегії ТОВ «Українська маркетингова група»	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми: Актуальність даної теми пояснюється зростанням ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. На сучасному етапі залишаються відкритими питання змістовного наповнення стратегічного аналізу та його завдань, а також місця стратегічного аналізу в бренд-менеджменті. Для проведення ефективної діяльності підприємствам необхідно отримувати достовірну інформацію про теперішні справи та наявний потенціал.

В сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Загальну теоретико-методологічну базу дипломного проекту склали праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені стратегічному аналізу в бренд-менеджменті, маркетинговому менеджменту, бренд-менеджменту. Це такі вчені, Д. Аакер, Д. Глейдель та С. Хатті, Є.В. Ромат, І.Д. Фаріон, К.І. Редченко, П.Л. Гордієнко, М.М. Єрмоленко.

Мета роботи – визначення сутності стратегічного аналізу в бренд-менеджменті, аналіз методів визначення маркетингової стратегії та розробка маркетингової та бренд-стратегії для діяльності підприємства ТОВ «Українська маркетингова група». Виходячи із мети у роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи стратегічного аналізу в бренд-менеджменті;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «Українська маркетингова група»;

- визначити маркетингову стратегію ТОВ «Українська маркетингова група»;
- удосконалити маркетингову стратегію ТОВ «Українська маркетингова група»;
- удосконалити бренд стратегію ТОВ «Українська маркетингова група»;

Об'єкт дослідження – процес проведення стратегічного аналізу бренду на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти складових проведення стратегічного аналізу бренду та вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Українська маркетингова група».

Підприємство, на основі якого буде проводитись стратегічний аналіз - це товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Українська маркетингова група», засноване в Києві в 1994 році.

ТОВ «Українська маркетингова група - дослідницька компанія, що працює на українському та міжнародному ринках у сфері маркетингових досліджень, в різних галузях економіки та товарних категоріях. Підприємство володіє власним телефонним (САТІ) центром, центром обробки інформації, приміщеннями для проведення ФГІ (фокус групи), є власна онлайн – панель.

Методи дослідження. У роботі для вирішення основних питань використовувалися такі методи дослідження: аналітичний; графічний; статистичний, пошуковий, аналіз та синтез, експертне опитування, порівняння, розрахунок та узагальнення.

Структура роботи. Дана випускна кваліфікаційна робота складається: вступу, 3 розділів основних розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 47 сторінках. Для написання даної роботи використано 44 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

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

Конкурентна боротьба, нестабільність розвитку ринку, зростаюча невизначеність, динамічність зовнішнього середовища, призвели до необхідності зміни системи управління вітчизняними підприємствами та використання методів стратегічного аналізу в бренд-менеджменті. Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного аналізу, залишаються малодослідженими питання критичної оцінки суперечностей різних наукових поглядів з сутності даного поняття. Тому вважаємо необхідним провести переосмислення наявних напрацювань та розробок в тлумаченні поняття «стратегічний аналіз».

Визначення стратегічного аналізу зроблено у працях зарубіжних учених: Г. Мінцберга, Д. Глейделя та С. Хатті, Дж. Хангера та Л. Уїлена, Р.С. Фатхутдинова, О.Л. Гапоненка, В.Р. Весніна, В.О. Гусакова. та ін [4, с. 187]. Ґрунтовно дані питання розкрито у працях вітчизняних науковців: С.В. Ромата, І.Д. Фаріона, К.І. Редченка, П.Л. Гордієнка, М.М. Єрмоленка, З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, А.П. Міщенко, Б.М. Мізюка, Л.В. Балабанової, О.М. Сумиця та ін [5, с. 74]. У працях вітчизняних вчених на сьогоднішній день немає комплексних досліджень теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства, а переважна більшість публікацій присвячені лише окремим напрямкам та підходам.

Для кращого розуміння суті стратегічного аналізу пропонуємо проаналізувати найбільш поширені визначення, які зустрічаються у вітчизняній та зарубіжній літературі. Результати представлені в рис. 1.1.



Рис 1.1 Основні підходи визначення поняття «Стратегічний аналіз»

Узагальнено автором на основі джерел: [2, 3, 4, 5]

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення сутності стратегічного аналізу, вважаємо, що їх можна об'єднати і сформулювати такі загальні риси стратегічного аналізу, котрі можна виокремити з наведених в таблиці 1 визначень:

- 1) дослідження впливу факторів, що впливають на роботу підприємства
- 2) незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління
- 3) постійний процес оцінки діяльності підприємства
- 4) результатом стратегічного аналізу, як правило, виступає стратегія розвитку підприємства
- 5) для проведення стратегічного аналізу використовується комплексний підхід, що включає залучення різноманітних методів та способів аналізу [28, с. 76].

Характерною відмінністю стратегічного аналізу від інших видів аналізу є вивчення не окремих господарських операцій, а комплексне дослідження всієї діяльності підприємства. Ми вважаємо, що під стратегічним аналізом

підприємства слід розуміти науковий метод пізнання характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що проводиться на регулярній основі та має на меті формування стратегії розвитку підприємства [38, с. 187].

Переважає більшість науковців єдині у визначенні мети та об'єкту стратегічного аналізу. Так, під метою стратегічного аналізу розуміють змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку підприємства [40, с. 97]. .

Зважаючи, що стратегічний аналіз є одним із видів економічного аналізу, тому його проведення має базуватися на основі загальновідомих принципів: науковості, системності, комплексності, періодичності . Тому окрім зазначених необхідно враховувати ще такі принципи:

- цільового призначення стратегічного аналізу – необхідність розроблення стратегії розвитку підприємства;
- адаптивність – задачі стратегічного аналізу уточнюються та корегуються процесі розвитку проекту;
- пріоритетності – чітке визначення пріоритетів аналізу в межах поставлених цілей;
- розумної достатності – глибина аналізу має бути достатньою для прийняття рішення – не більше, але й не менше;
- узгодженості – результати аналізу мають узгоджуватися з усіма учасниками стратегічного процесу;
- інноваційності – однією з цілей стратегічного аналізу є пошук нових можливостей для підприємства, які виходять за рамки традиційних завдань аналізу [13, с. 102–103];
- спрямованість висновків на топ-менеджерів [21, с. 35].

Існують різні підходи до визначення етапів стратегічного аналізу. Спільним є те, що більшість науковців наголошують на важливості етапів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, проте різняться думки щодо виділення першого та заключного етапів стратегічного аналізу (рис 1.1).

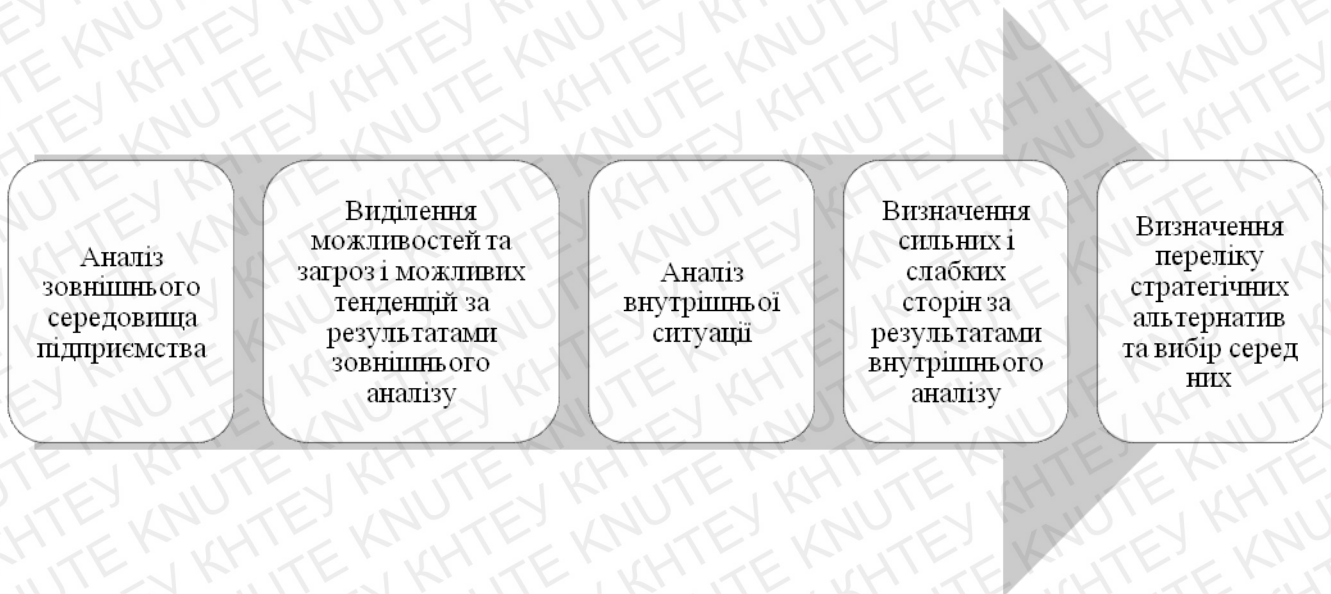


Рис 2.2. Етапи стратегічного аналізу [26, с. 33]

Етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати. Основними об'єктами стратегічного аналізу можуть бути життєвий цикл підприємства, внутрішнє середовище підприємства, конкурентна позиція підприємства, зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, які досліджуються з метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень [7, с.98].

Відповідно до вищезазначених об'єктів стратегічний аналіз на підприємстві доцільно здійснювати у такій послідовності (рис. 1):

Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі доцільно провести загальний аналіз ринку, на якому працює підприємство, вплив політичної, економічної, демографічної, культурної ситуації в країні на роботу підприємства. Також аналізується конкурентне середовище, на якому працює підприємство [21, с. 33].

На основі зовнішнього аналізу, проведеного на першій стадії стратегічного аналізу слід виділити можливості та загрози, можливі тенденції і стратегічно важливі невизначеності.

Аналіз внутрішнього середовища (ті фактори, на які підприємство може мати вплив) полягає в визначенні сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Також варто провести аналіз наданих підприємством послуг,

ресурсів, якими володіє підприємство та його персоналу. В результаті внутрішнього аналізу визначаються сильні та слабкі сторони підприємства.

Під час етапу аналізу стратегічних альтернатив, визначається найбільш потенційно привабливі вектори розвитку підприємства, аналізується стратегічний портфель підприємства та проводиться визначення можливостей підприємства, які допоможуть отримати конкурентні переваги. Формується список альтернативних стратегій та проводиться вибір оптимальних [26, с. 33].

Обрані за результатами стратегічного аналізу стратегічні альтернативи допомагають менеджерам сформувати набір найбільш оптимальних стратегій для подальшого розвитку підприємства. Дотримання визначеної послідовності проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити проблеми і завдання, можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі риси підприємства, стан і тенденції зміни конкурентних позицій та їх залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку [28, с. 75].

Одним із недоліків вище зазначених визначень є обмеження сфери стратегічного аналізу лише дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. В той же час, для прийняття та обґрунтування ефективної стратегії іноді недостатньо лише проведення цих досліджень. При відсутності інноваційного творчого потенціалу у підприємства, цікавих ідей, а навіть і за наявності таких, важливо дослідити передовий досвід підприємств, які працюють на цих же ринках, але в інших країнах [26, с. 34].

Ефективна організація стратегічного управління брендами дозволить зберегти конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг, що надаються в довгостроковій перспективі. Це відбувається через те, що бренд не може стояти на місці. Для того, щоб торгова марка залишалася брендом, вона повинна змінюватися, адаптуватися до нових умов середовища, розширюватися

Слід відзначити, бренд-менеджмент як процес управління являє собою систему послідовних дій, які проводяться з періодичністю та допомагають ефективно керувати розвитком брендів на ринку. Адже, для результативної роботи бренд-менеджера дуже важливо мати чітку програму дій щодо роботи з брендами, що дозволить швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

Основна мета, яку переслідує стратегічний аналіз бренду, полягає в прискоренні та покращенні якості таких приймаються рішення, як визначення марочної ідентичності, товарних категорій, з якими асоціювався б бренд, структурування ролей всередині системи брендів компанії та оцінка рівня капіталовкладень, підтримують цю систему. Інша мета - виявлення ключових стратегічних невизначеностей, які будуть впливати на бренд-стратегію [2, с.194].



Рис 1.3. Стадії бренд-менеджменту як процесу управління [14, с.99]

Для визначення ролі стратегічного аналізу в бренд-менеджменті вважаємо за необхідне порівняти основні етапи проведення стратегічного аналізу та стадії бренд-менеджменту як процесу управління. Даний аналіз зможе допомогти визначити роль, місце та значення проведення стратегічного аналізу у розвитку брендів в конкурентному середовищі. Важливо оцінити макросередовище, де

політичні, економічні, технологічні та соціальні чинники можуть впливати на ваш ринок, створюючи можливості або представляючи собою загрози. Стадії бренд-менеджменту як процесу управління наведені на рис 2. Аналіз ринку є першим етапом стадії бренд-менеджменту. Даний процес включає в себе аналіз сегментації, оцінка ємності ринку, динаміка ринку, аналіз конкурентного середовища, аналіз споживачів і т.д [26, с. 32].

На наступній стадії бренд-менеджменту використовується існуюча внутрішня інформація: дослідження споживачів за минулі роки, відомості про ринок і продажах бренду, позиціонування бренду в часі і дані про виявлені стратегіях конкурентів з підтримки ідентичності бренду. На цій стадії спеціалісти організації, які мають знаннями про бренд і його потенційному ринку, повинні ретельно здійснювати стратегічний аналіз бренду з урахуванням вже наявної інформації [32, с. 61].

Якщо порівнювати вищеописані етапи, можна зробити висновок, що бренд-менеджмент як процес управління включає в себе проведення стратегічного аналізу. Проведення аналізу ринку, аналізу внутрішнього середовища та розробка стратегій розробка альтернативних стратегій розвитку бренду підприємства і вибір найбільш прийнятною стратегії. Не можна недооцінювати роль та значення проведення вищенаведених способів аналізу.

Більше того, створення ефективних стратегій розвитку та позиціонування бренду неможливе без проведення якісного аналізу існуючої на ринку ситуації. Не можна не відзначити той факт, що саме бренд-менеджер має чітко розуміти основні тенденції на ринку та ефективно реагувати на зміни факторів впливу на підприємство та вміти реагувати на ці зміни ефективними управлінськими рішеннями [35, с. 102].

Адже, бренд стратегія являє собою широкомасштабну й довгострокову програму системного розвитку бренду для досягнення поставлених кардинально важливих, масштабних цілей. Стратегія має відповідати сутнісним характеристикам бренду, передбачати певну маркетингову позицію та відповідати принципам конкурентної диференціації.

Звісно, бренд-менеджмент це більш ширше поняття, що включає і інші етапи після проведення стратегічного аналізу. Розробка марочної ідентичності, пропозиції цінності і позиції бренду - це, безумовно, стратегічні завдання. Вибрати цільові ринки для брендів і створити активи на майбутнє важливіше, ніж розробка тактичних програм, які покликані вирішувати поточні проблеми. Бренд-стратегію необхідно розглядати в трьох напрямках, що включають аналіз споживача, аналіз конкурентів і безпосередньо аналіз самого бренду. Її кінцевою метою є створення бізнесу, який звернений до потреб клієнтів, обійти сильні сторони конкурента і грає на його слабкостях [1, с. 163].

Існує певний механізм, який перетворює споживачів в тих, хто приймає рішення щодо бренду, про те яким повинен бути продукт, таким чином допомагаючи бренду ставати сильнішими. Цей механізм використовують бренди, які розуміють яку роль наказують їм покупці. Крім того, бренд може використовувати цей механізм, коли ясно усвідомлює, що мотивує тих споживачів, які вибрали конкурентів, і таким чином відвойовує у них цю аудиторію.

Отже, проведення стратегічного аналізу є необхідним, першим та важливим етапом в бренд-менеджменті. Адже, ефективність управлінських рішень заснована на надійності, достовірності та правильності отриманої в процесі аналізу інформації. Тож для створення працюючої стратегії розвитку бренду та підприємства в цілому бренд-менеджери мають вміти користуватися основними методами проведення стратегічного аналізу та чітко розуміти його роль в розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКА МАРКЕТИНГОВА ГРУПА»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Українська маркетингова група»

Загальний дохід від проведення маркетингових досліджень для топ-50 найбільших світових компаній у 2017 році склав 24,08 млрд доларів. Понад 46% цього доходу, 11,24 мільярда доларів, було отримано в США, тоді як понад 53%, 12,83 мільярда доларів, було отримано за межами країни. Загальна галузь дослідження ринку, представлена 50 провідними та 148 компаніями з повним набором послуг. Темпи зростання США в 2017 році - темп зростання для 50-ти кращих компаній на американському ринку в 2017 році склав 3,4% [43].

З вищенаведених даних, можемо зробити висновок, що ринок маркетингових досліджень в світі є досить конкурентним. Основні гравці, які займають лідерські позиції це великі міжнародні компанії, що представлені в багатьох країнах та створюють конкуренцію локальним компаніям, таким як ТОВ «Українська маркетингова група». Сучасний ринок товарів та послуг є надзвичайно швидким, динамічним та інноваційним. Дослідницькі компанії не є виключенням, тому в цьому розділі ми проведемо аналіз маркетингового середовища ТОВ «Українська маркетингова група».

Згідно звіту Української асоціації маркетингу [24, с.33] , середній темп росту ринку маркетингових досліджень у 2018 році складав 3,4%. За основи розрахунку приймалися дані, які переводилися в доларовий еквівалент. Обсяг ринку маркетингових досліджень в Україні у 2008-2018 рр. надано в рис. 2.1.

В цілому ситуація на ринку має позитивні тенденції, адже з 2016 року спостерігається збільшення обсягу сукупного доходу на ринку, що говорить про збільшення попиту на маркетингові дослідження та підвищення цін на ці послуги.

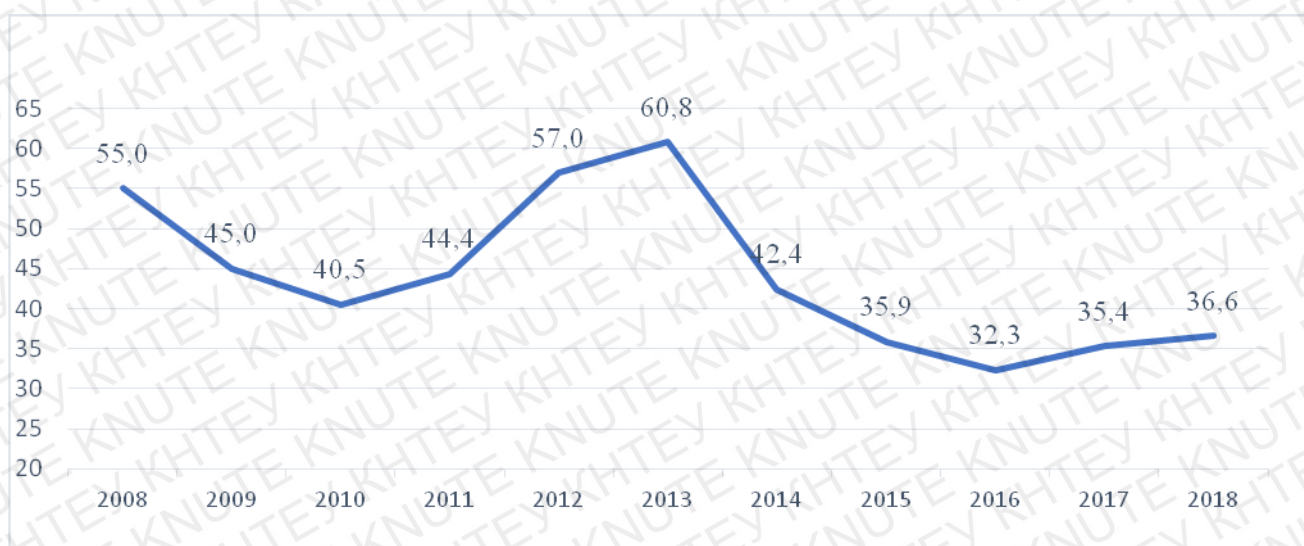


Рис 2.1 Обсяг ринку маркетингових досліджень в Україні у 2008-2018 рр.
(млн.дол.)

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.33]

З вищенаведених даних, можемо зробити висновок, що ринок маркетингових досліджень в Україні протягом останніх 10 років розвивався неоднозначно. Ми не можемо констатувати чітке збільшення або зменшення доходів дослідницьких компаній, проте розвиток даної сфери має тісний зв'язок з економічним розвитком у країні. Як результат, простежується зниження обсягу після 2008 року (після фінансової економічної кризи), а також після 2013 року (саме в цей період спостерігається загострення економічної та політичної ситуації в країні) [24, с.35].

Наступний фактор, який може пояснити той факт, що в 2016 році обсяг ринку маркетингових досліджень впав до мінімальної за останні 10 років позначки (32,3 млн. дол). Проте дану тенденцію можна пояснити різким підвищенням курсу долара за останні роки.

Отже, на даний момент ТОВ «Українська маркетингова група» має сприятливе ринкове середовища для розвитку та розширення пропонованих послуг [24, с.38]. Тож для більш точного аналізу представляємо обсяг ринку маркетингових досліджень в гривнях (результати представлені в табл.2.1).

Серед позитивних факторів, які вплинули на ринок досліджень в 2019 році, необхідно відзначити політичну та економічну стабільність, зменшення темпів

інфляції та стабілізацію валютного ринку, зростання мінімальної заробітної плати та зростання реальної заробітної плати більшими темпами, ніж інфляція, що стимулювало збільшення попиту та зростання продажів FMCG товарів [24].

Таблиця 2.1

Рік	Обсяг ринку		Зростання / падіння, грн, %
	\$ млн	млн. грн.	
2012	56,95	449,24	-
2013	60,8	487,1	8,4
2014	42,44	509,29	4,5
2015	35,9	767,0	5,1
2016	32,33	865,14	12,8
2017	35,35	992,07	14,6
2018	36,61	1025,40	3,3

Обсяг ринку маркетингових досліджень в Україні у 2006-2016 рр

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.38].

Серед позитивних факторів, які вплинули на ринок досліджень в 2019 році, необхідно відзначити політичну та економічну стабільність, зменшення темпів інфляції та стабілізацію валютного ринку, зростання мінімальної заробітної плати та зростання реальної заробітної плати більшими темпами, ніж інфляція, що стимулювало збільшення попиту та зростання продажів FMCG товарів [24].

ТОВ «Українська маркетингова група» (UMG) - це вітчизняна компанія приватної форми власності, що займається проведенням маркетингових досліджень. Компанія почала свою діяльність в 1994 році. Керівником Підприємства є Генеральний директор, що діє на підставі Статуту. Працівники працюють на Підприємстві, відповідно до трудового законодавства України, дотримуються правил внутрішнього розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій, правил охорони праці, інших інструкцій, правил, положень. Підприємство налічує понад 80 спеціалістів [37].

Головний офіс ТОВ «Українська маркетингова група» (UMG) розташований в місті Києві, за адресою вулиця Велика Васильківська 72, крім того компанія має власних представників у більш ніж 40 міст України.

ТОВ «Українська маркетингова група» володіє власним телефонним (САТІ) центром, центром обробки інформації, приміщеннями для проведення ФГІ (фокус групи), є власна онлайн – панель, що налічує 65000 панелістів. Компанія відома своїми власними продуктами, такими як перший eye-tracker в Україні, перша онлайн трансляція класичних фокус-груп, перший симулятор для проведення СВС досліджень [37].

Розглянемо найбільші дослідницькі компанії України, результати представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Топ-10 вітчизняних дослідницьких компаній за рівнем доходу

Компанія	Місце в українському рейтингу	Місце у світовому рейтингу
ACNielsen Ukraine	1	1 місце
ГФК Юкрейн	2	5 місце
Проксіма Рісерч та Медикал Дата Менеджмент	3	Не входить в топ-25
ТОВ "Українська маркетингова група"	4	Національна компанія
Kantar TNS (ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна»)	5	2 місце
Іпсос Україна	6	4 місце
КМІС - Київський міжнародний Інститут соціології	7	Національна компанія
Міллард Браун АРМІ-Маркетинг Україна	8	Не входить в топ-25
МАСМІ України	9	Національна компанія
InMind	10	Національна компанія

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.40]

З вищенаведених даних можемо зробити висновок, що на ринку дослідницьких компаній в Україні представлені як зарубіжні, так і національних компаній. Відповідно до даних, представлених в табл. 2.4 представлений топ-5 світових дослідницьких компаній за рівнем доходу, лідером в даній галузі є компанія «Nielsen», головний офіс якої знаходиться в Лондоні. Варто відзначити, що штаб-квартира 4 з 5 найбільших компаній світу знаходиться в Європі [44].

Компанія ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна» нині відома як Kantar в Україні. компанія традиційно входить до п'ятірки лідерів вже протягом багатьох

років. нині проводить свій ребрендинг, підкреслюючи свою приналежність до глобальної мережі Kantar. 2018 рік для компанії був досить вдалим. Вона змогла збільшити свої обороти майже на 9% порівняно з минулим роком [42]

Таблиця 2.4

Топ-5 світових дослідницьких компаній за рівнем доходу

№	Назва компанії	Інформація про компанію
1	Nielsen (штаб-квартира Лондон)	Займається вимірюванням та даними споживачів, яка має офіси в більш ніж 100 країнах. Надходження Nielsen до 2016 року в розмірі 6,309 мільярдів доларів становлять 28% від загального обсягу надходжень 25 країн світу.
2	GfK (штаб-квартира Нюрнберг)	Є компанією, що спеціалізується на досвіді споживачів, яка інтегрує дані в Інтернеті та офлайн для бізнес-рішень та можливостей.
3	Проксіма Рісерч та Медикал Дата Менеджмент	Компанія спеціалізується на маркетингових дослідженнях на фармацевтичному ринку
4	ТОВ "Українська маркетингова група"	Вітчизняна дослідницька компанія, яка проводить кількісні та якісні дослідження
5	Kantar (штаб-квартира Лондон)	Включає 12 спеціалізованих діючих брендів, які надають дослідження, дані, аналітичні, стратегічні та консультативні послуги.

Узагальнено автором на основі джерел: [41, 42, 44, 37]

Трійка лідерів, починаючи з 2014 року, не змінювалась. До неї входять компанії ACNielsen Ukraine, ГФК Юкрейн, та об'єднання компаній Проксіма Рісерч та Медикал дата Менеджмент. Сумарна частка ринку трійки лідерів у 2018 році складає 70,1% [24, с.41]. Найбільші темпи зростання в трійці лідерів показує компанія Nielsen, яка протягом 2018 року майже подвоїла свої обороти. найгірші результати показує компанія ГФК Юкрейн, яка вперше за п'ятнадцять років показала хоч незначне, але падіння оборотів.

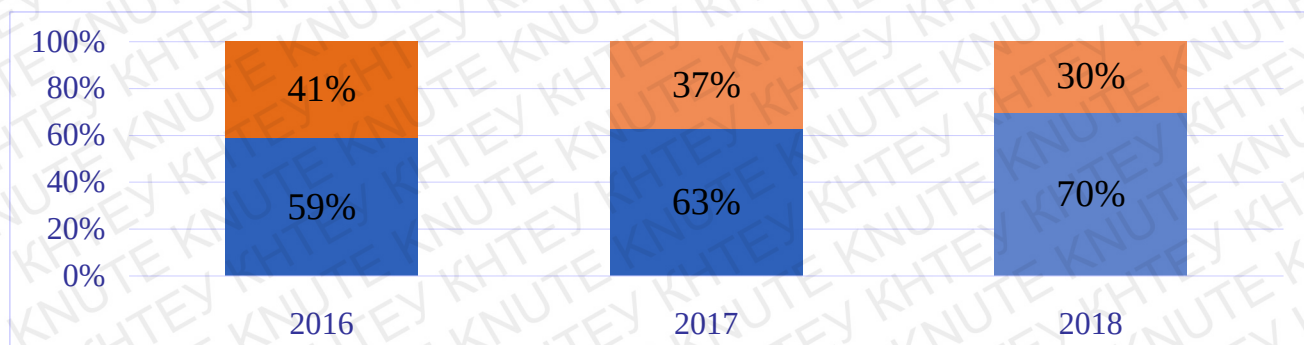


Рис 2.2 Обсяг замовлень топ-3 вітчизняних дослідницьких компаній в Україні у 2016-2018 рр (%)

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.41]

З вищенаведених даних, можна зробити висновок, що переважну частину (70%) сукупного доходу ринку маркетингових досліджень в Україні отримують 3 компанії. Даний факт ставить інших гравців на ринку, в тому числі ТОВ «Українська маркетингова група» в несприятливе становище.

Одним з факторів росту провідних компаній-гравців на ринку маркетингових досліджень в Україні є збільшення замовлень від іноземних (транснаціональних компаній) за останній рік з 300 до 547 млн.грн. Відповідно, дана тенденція є позитивною для міжнародних дослідницьких компаній, які мають свої представництва в Україні. Наприклад, ACNielsen Ukraine, ГФК Юкрейн, ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна», адже, вищеперераховані компанії мають підписані контракти з міжнародними компаніями на глобальному рівні (договори заключаються по за межами України). Обсяг замовлень на маркетингові дослідження в Україні з 2016 по 2018 роки надано в рис. 2.3.



Рис 2.3. Обсяг замовлень на маркетингові дослідження в Україні у 2016-2018 рр (млн.грн.)

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.42]

Чітке визначення цільової аудиторії допомагає компанії краще зрозуміти потреби клієнтів та запропонувати той набір послуг, який зможе максимально ефективно задовільнити потреби споживача. Як результат, ТОВ «Українська маркетингова група» за роки свого існування створила великий перелік компаній-клієнтів з різних ринків (як B2B, так і B2C) та з різних галузей. Перелік основних клієнтів компанії з розбивкою на галузі представлений в табл. 2.5.

Згідно з табл. 2.5 можемо зробити висновок, що найбільшу частку у загальному переліку клієнтів ТОВ «Українська маркетингова група» займають великі транснаціональні компанії, які займають значну частку ринку або є лідерами в своїх галузях. Дані компанії чудово розуміють необхідність проведення маркетингових досліджень та їхню ефективність, результатами якої є задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.5

Основні клієнти ТОВ «Українська маркетингова група» з розбивкою на галузі

Галузь	Компанії клієнти
B2C	
Товари широкого вжитку:	Danone, Coca Cola
Пиво та слабоалкогольні напої	Оболонь
Кондитерські вироби	Roshen, Nestle
Харчова промисловість	Nestle, Orkla Foods (Chumak), Беpec , Водный мир
Парфумерія/гігієна	Beiersdorf (Nivea), Henkel, Johnson & Johnson Ukraine, Colgate-Palmolive, P&G, L'oreal
Тютюнові вироби	British American Tobacco, Imperial Tobacco Ukraine, Japan Tobacco International
Фармацевтика	Recordati
ЗМІ	Телеканал 1+1, Первый деловой TV канал
Послуги мобільного зв'язку,	Kyivstar, Vodafone
B2B	
Промисловість	Canon, Sumsung
Гуртова та роздрібна торгівля	Фоззи-Фуд (Сильпо), Фуршет Foxtrot, Metro Cash & Carry
B2G	
Державні установи	Міністерство інформаційної політики

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Збільшення обсягів проданих послуг на ринку дослідницьких компаній України призводить до збільшенні потреби в кваліфікованих кадрах. Так з 2017 по 2018 рік кількість працюючих, задіяних на повний робочий день, збільшилась на 819 чоловік. В той же час, спостерігаємо зменшення кількості задіяних інтерв'юерів. Дана тенденція відбувається через збільшення частки онлайн досліджень в сукупній кількості [24, с.42].

Таблиця 2.6

Структура персоналу у компаній, 2015- 2018 рік (кількість чоловік)

№	Категорія працівників	Кількість, чол.			
		2015	2016	2017	2018
1	Задіяних на повний робочий день (не враховуючи інтерв'юерів)	416	807	522	1341
2	Задіяних на неповний робочий день (не враховуючи інтерв'юерів)	270	647	331	405
3	Задіяних інтерв'юерів	7530	8984	7879	4460
4	Задіяних консультантів-фрілансерів	24	104	142	128
5	Загальна кількість співробітників	8240	10542	8874	6334

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.42]

На сьогоднішній день, більшість провідних дослідницьких компаній України знаходяться у пошуку кваліфікованих кадрів (табл.2.7). Даний факт негативно впливає на розвиток дослідницьких компаній, адже, надання якісних послуг за визначений час можливе лише за умови достатньої кількості працюючих в компанії.

Таблиця 2.7

Вакансії топ-10 вітчизняних дослідницьких компаній за рівнем доходу на сайтах з пошуку роботи

№	Компанія	Відкриті вакансії компанії
1	ACNielsen Ukraine	Аналітик ринку, спеціаліст з обробки даних
2	ГФК Юкрейн	Аналітик-маркетолог
3	Проксіма Рісерч та Медикал Дата Менеджмент	Аналітик ринку
4	ТОВ "Українська маркетингова група"	Аналітик-маркетолог
5	Kantar TNS (ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна»)	Менеджер проектів
6	Іпсос Україна	Менеджер проектів, старший менеджер проектів

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Зовнішнє середовище - це також і конкурентне середовище, де підприємство здійснює продаж своєї продукції, де на неї впливає значно більше факторів (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних). Для вивчення зовнішнього середовища ТОВ «Українська маркетингова група» був

використаний PEST-аналіз, який наведений у табл. 2.8. Перевагою застосування PEST-аналізу є можливість виокремити можливості і загрози впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство, а також оцінити ступінь вірогідності їх настання та значущості для підприємства, що на основі отриманих результатів дає змогу сформулювати відповідні управлінські рішення [20, с.75]. На базі оцінки експертів, серед яких керівник відділу кількісних досліджень, керівник відділу якісних досліджень, фінансовий аналітик, директор з розвитку нового бізнесу та його заступник, проведемо PEST-аналіз.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз для ТОВ «Українська маркетингова група»

Політичні фактори		Економічний вплив	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Необхідність коригування розподілу вибірки за регіонами	0,39	Динаміка курсу гривні відносно долара США.	0,30
Відсутня можливість проведення деяких методів досліджень на тимчасово окупованих територіях	0,21	Зміни на ринку робочої сили	0,27
Складні умови для роботи з клієнтами з РФ	0,40	Рівень розвитку бізнесу в Україні	0,43
Усього	1		1
Соціально-культурні зміни		Технологічні інновації	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції рівня сервісу	0,65	Використання інноваційних засобів для проведення дослідження	0,39
Постійні зміни споживчих настроїв	0,35	Модернізація програм для пришвидшення обробки даних	0,22
		Створення нових послуг на базі інновацій	0,39
Усього	1		1

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Проведений PEST-аналіз показує, що зараз спостерігається тенденція зростання рівня розвитку ринку маркетингових досліджень з одночасними

підвищеннями вимогами до якості наданих послуг та сервісу. Також на рівень розвитку значної мірою впливають саме технологічні інновації, а саме використання інноваційних засобів для проведення дослідження, створення нових послуг на базі інновацій та модернізація програм для пришвидшення обробки даних. Політична ситуація в країні також вплинула на ринок маркетингових досліджень, адже, склалися умови для роботи з клієнтами з РФ.

Отже, в даному розділі був проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «Українська маркетингова група». Темп росту на світовому та вітчизняному ринку маркетингових досліджень показує позитивні тенденції. За минулий рік сукупний дохід дослідницьких компаній виріс на 3,4%, при цьому вітчизняний ринок маркетингових досліджень з 2016 року показує стабільне зростання, що дає можливості для сприятливо розвитку на даному ринку.

Проте, 80% , від сукупного доходу всіх дослідницьких компаній, отримують три компанії, також компанії лідери показують стрімке зростання за рахунок збільшення частки замовлень від іноземних компаній. Дана тенденція негативно впливає на роботу ТОВ «Українська маркетингова група, адже, це вітчизняна компанія, і на відміни від лідерів галузі вона не має підрозділів, які розташовані за межами країни та мають можливість заключати контракт з Клієнтами на глобальному рівні. Незважаючи на це, компанія за рахунок багаторічного досвіду має широкий перелік Клієнтів, з якими може підтримувати довгострокові відносини.

2.2. Визначення маркетингової стратегії ТОВ «Українська маркетингова група»

Маркетингова стратегія включає комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства на ринку промислових товарів, обґрунтовуючи оптимальний варіант забезпечення досягнення цілей розвитку підприємства. В цьому контексті саме маркетингова стратегія є найважливішим синтетичним інструментом стратегічного управління, роль якого полягає у забезпеченні збалансованості та синергії інструментарію розвитку у довгостроковій перспективі, зважаючи на внутрішні та зовнішні умови досягнення передбачуваного ринкового ефекту

Для визначення стратегічних орієнтирів підприємства, перш за все, необхідно провести SWOT-аналіз. Даний аналіз дозволить проаналізувати позиції, які займає підприємство у зовнішньому середовищі, та допоможе генерувати адекватні альтернативи стратегій розвитку [40, с.97].

Методика SWOT- аналізу включає два основних етапи:

- виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішнім середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації;
- установлення взаємозв'язків сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами з метою визначення основних проблем розвитку і раціональних способів їх вирішення [26, с.33].

Можливості підприємства являють собою позитивні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу продажу і прибутку. Загрози – це негативні фактори (тенденції і явища) зовнішнього середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажу та прибутків [34, с.217]. На базі оцінки експертів, серед яких керівник відділу кількісних досліджень, керівник відділу якісних досліджень, фінансовий аналітик, директор з розвитку нового бізнесу та його заступник проведено оцінку зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «Українська маркетингова група» (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Українська маркетингова група»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i3}	$P_{i3} * B_i$	Імовірність, $P_{\zeta3}$	$P_{\zeta3} * B_i$
1	2	3	4	5	6
Надання послуг за скороченими термінами	9	0,8	5,6	0,2	7,2
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	9	0,67	5,4	0,33	2,1
Курси основних валют	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Попит на маркетингові дослідження «спартаперами»	10	0,6	6	0,4	4
Зростання кількості нових компаній орієнтованих на оутсорс послуги	9	0,4	3,6	0,6	5,4
Зменшення інвестицій в маркетингові дослідження компаній, що працюють на ринку України	10	0,4	4	0,6	6
Нові технології проведення онлайн досліджень	10	0,2	2	0,8	8
Ступінь використання, впровадження нових технологій конкурентами	8	0,3	2,1	0,7	5,6
Всього:			37,0		49,0

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

З результатів таблиці видно, що підприємство має більше зовнішніх загроз ніж можливостей. Більше того, розрив невеликий між загрозами та можливостями значний(49,0 і 37,0), тому підприємство повинно в першу чергу звернути увагу на можливі зовнішні загрози та намагатися їх нейтралізувати. Внутрішнє середовище організації аналізують у розрізі основних функціональних зон діяльності. Також експертами було зіставлено конкурентної сили ТОВ «Українська маркетингова група» і її 2-х найближчих конкурентів (табл. 2.10).

Для визначення звичайної конкурентної сили перемножуємо для кожного конкурента вагові коефіцієнти на оцінки досягнутого рівня в балах та підсумовуємо отримані результати. У нас конкурент ГФК Юкрейн має значення звичайної конкурентної сили 6.26 бала, тобто його позиція є найкращою. ТОВ «Українська маркетингова група» отримала в сумі 6.24 бала, конкурент ТОВ

«Тейлор Нельсон Софрез Україна» – 5.51 бала. Загалом, абсолютна конкурентна сила ТОВ «Українська маркетингова група» додатня, тобто воно має більше сильних сторін, ніж слабких.

Таблиця 2.10

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «Українська маркетингова група»

Фактори	Вага P_i	ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна»		ГФК Юкрейн		ТОВ «Українська маркетингова група			
		$\dot{A}_{1i}$	P_i * $\dot{A}_{1i}$	$\dot{A}_{2i}$	P_i * $\dot{A}_{2i}$	Зви- чай- на $\dot{A}_{ji}$	P_i * $\dot{A}_{ji}$	Аб- со- лю- тна Δ_{ji}	P_i * Δ_{ji}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість послуг	0.15	8	1.20	7	1.05	8	1.20	0.00	0.00
Власна методологія	0.10	8	0.80	8	0.80	7	0.70	-1.00	-0.10
Сервісне обслуговування	0.10	8	0.80	5	0.50	9	0.90	1.00	0.10
Проведення якісних досліджень	0.05	7	0.35	6	0.30	8	0.40	1.00	0.05
Широта асортименту	0.05	8	0.40	5	0.25	7	0.35	-1.00	-0.05
Кваліфікований персонал	0.01	7	0.07	7	0.07	7	0.07	0.00	0.00
Розвиток сайту	0.10	8	0.80	7	0.70	6	0.60	-2.00	-0.20
Недостатня кількість учасників онлайн панелі	0.10	8	0.80	8	0.80	7	0.70	-1.00	-0.10
Програмне забезпечення проведення досліджень онлайн	0.02	7	0.14	7	0.14	6	0.12	-1.00	-0.02
Прийнятність цін	0.15	6	0.90	6	0.90	8	1.20	2.00	0.30
Конкурентна сила:	1		6.26		5.51		6.24		0.02

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній матриці SWOT-аналізу (рис 2.2). ТОВ «Українська маркетингова група» має більше загроз, аніж можливостей (стовпчик Т) та більше сил, аніж слабкостей (рядок W). На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле ST, тобто пріоритетна стратегія ST («сили-загрози», або «максі-міні»). Фірма повинна переборювати потенційні загрози за рахунок стратегічного потенціалу. Таким чином, керівництво ТОВ «Українська маркетингова група» має будувати

стратегію компанії на тому, що в неї найкраще виходить, і уникати стратегій, успіх яких значною мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія має більше слабких сторін або її можливості не перевірені.

	Можливості (O)	Загрози (T)
	Доступ до новітніх технологій Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі Курси основних валют Попит на маркетингові дослідження «спартаперами»	Зростання кількості нових компаній орієнтованих на оутсорс послуги Зменшення інвестицій в маркетингові дослідження компаній, що працюють на ринку України Нові технології проведення онлайн досліджень Ступінь використання, впровадження нових технологій конкурентами
Сили (S) Сервісне обслуговування Швидкість роботи Стаж роботи Широта асортименту Кваліфікований персонал Ціни на послуги компанії	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні»)
Слабості (W) Розвиток сайту Недостатня кількість учасників онлайн панелі Недостатня забезпеченість засобами для проведення он-лайн досліджень	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні»)

Рис 2.2 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Українська маркетингова група»

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Метод SPACE –це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування [22, с.315].

Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, було оцінено стратегічне становище Оцінка ТОВ «Українська маркетингова група».

Згідно з оцінками експертів можна бачити, що оцінка фінансової сили фірми висока (7.9 балів). Стабільність галузі отримує середню оцінку (5.3 бали), що вказує на вплив економічної ситуації в країні на рівень та стабільність розвитку галузі. У той же час конкурентоспроможність підприємства й привабливість галузі оцінені на рівні вищому за середній (6.1 та 6.6 балів) (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка ТОВ «Українська маркетингова група» за методом SPACE

Критерії	Вага a_i	Оцінка 0_i	$a_i * 0_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			7.9
рентабельність інвестицій	0.3	8	2.4
виробничі витрати	0.4	7	2.8
стабільність прибутку	0.3	9	2.7
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6.1
частка підприємства на ринку	0.3	5	1.5
широта асортименту послуг	0.2	8	1.6
наявність власного програмного забезпечення	0.1	9	0.9
привабливість цінової політики	0.3	5	1.5
географія проведення досліджень	0.1	6	0.6
Привабливість галузі (ПГ)			6.6
конкурентна ситуація в галузі	0.6	7	4.2
стадія життєвого циклу галузі	0.4	6	2.4
Стабільність галузі (СГ)			5.3
тривалість життєвого циклу галузі	0.2	5	1.0
вплив від економічного стану в країні	0.5	5	2.5
ступінь інноваційності галузі	0.3	6	1.8

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Метод SPACE не тільки забезпечує кількісні оцінки по групах критеріїв, але й дозволяє обґрунтувати можливу стратегію. Агресивна стратегія використовується, якщо фінансова чинність фірми достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, галузь приваблива, але фірма не має конкурентних переваг. Вихід: інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг. У прикладі з ТОВ «Українська маркетингової групи» є передумови для використання агресивної стратегії.

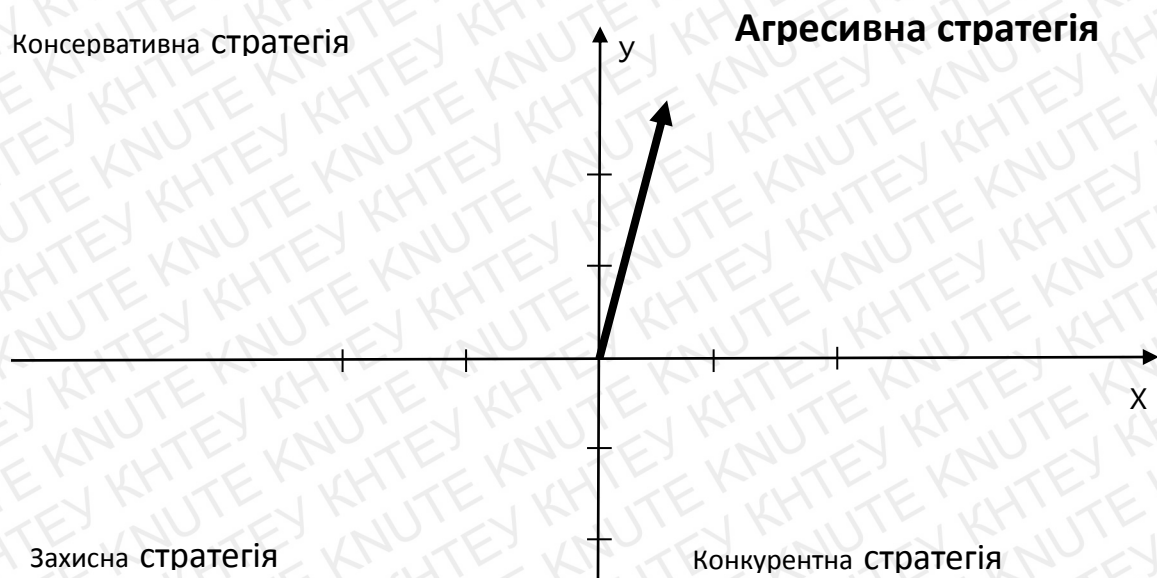


Рис. 2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE
Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

В даному розділі був проведений SWOT аналіз діяльності ТОВ «Українська маркетингова група», за результатами якого визначено, що підприємство має більше загроз, тобто пріоритетна стратегія ST («сили-загрози», або «максі-міні»). Серед ключових переваг підприємства можна виділити: якість послуг, сервісне обслуговування та швидкість роботи. Проте, можливі наступні загрози: зростання кількості нових компаній орієнтованих на оутсорс послуги, впровадження нових технологій конкурентами (як в цілому методів так і способів збору та обробки інформації).

Далі за допомогою методу SPACE було проведено стратегічну оцінку підприємства. Зокрема, було виявлено, що підприємство має високу фінансову силу, що відбувається за рахунок помірних виробничих витрат та стабільності прибутку. Галузь є досить привабливою, проте не завжди стабільною. Адже, є велика ймовірність впливу економічної ситуації в країні на стан розвитку. Саме тому, на даний момент діяльності ТОВ «Українська маркетингова група» використовує агресивну стратегію.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОВ «УКРАЇНЬСЬКА МАРКЕТИНГОВА ГРУПА»

3.1. Шляхи вдосконалення проведення стратегічного аналізу ТОВ «Українська маркетингова група»

Проведення стратегічного аналізу - один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу в бренд-менеджменті. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Особливо в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі [6, с.24].

В другому розділі ми визначили сильні та слабкі сторони підприємства. Також оцінили можливості та погрози потенційних ринків, які можуть допомогти визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Далі ми визначили базова маркетингову стратегію, але ми маємо не забувати, що базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [14, с.98].

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Менеджери підприємства повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку [32, с.61]. Висока конкуренція, наявність на ринку великих, міжнародних компаній спонукає середні компанії, такі як ТОВ «Українська маркетингова група» постійно розвиватися, створювати та впроваджувати нові методи дослідження. Саме тому ми пропонуємо вдосконалити процес проведення

стратегічного аналізу в ТОВ «Українська маркетингова група». Шляхи вдосконалення наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Шляхи вдосконалення проведення стратегічного аналізу ТОВ
«Українська маркетингова група»**

№	Етап стратегічного аналізу	Рекомендації щодо проведення етапу стратегічного аналізу
1	Аналіз зовнішнього середовища	Слід провести загальний аналіз ринку маркетингових досліджень в Україні, виділити ключових конкурентів, проаналізувати пропоновані ними послуги та ключових клієнтів компаній-конкурентів. Дослідити вплив політичної, економічної, демографічної, культурної ситуації в країні, що впливають на діяльність підприємства. Виділити можливості та загрози.
2	Аналіз внутрішнього середовища	Варто визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Провести аналіз пропонованих послуг та порівняти їх з послугами конкурентів. Також варто проаналізувати структуру та ефективність роботи персоналу та вклад кожного працівника в сумарну ефективність.
3	Аналізу стратегічних альтернатив	На основі інформації, отриманої в попередніх стадіях, слід сформулювати список альтернативних стратегій. Для того, щоб обрати найбільш потенційну стратегію розвитку, необхідно визначити можливості підприємства, які допоможуть отримати конкурентні переваги.

Джерело: розроблено автором

Для визначення найбільш оптимальної стратегії розвитку ТОВ «Українська маркетингова група» ми запропонували експертам, серед яких керівник відділу кількісних досліджень, керівник відділу якісних досліджень, фінансовий аналітик, директор з розвитку нового бізнесу та його заступник провести оцінку еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми. Результати оцінювання наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінки еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми

Характеристики стратегій	Еталонні конкурентні стратегії						Середні експертні оцінки для фірми	
	Глобальних низьких витрат		Глобальної диференціації		Нішової спеціалізації			
	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали
1. Диференційований попит	1	0,08	3	0,25	2	0,17	2	0,25
2. Ресурсів достатньо для ринку в цілому	2	0,17	3	0,25	1	0,08	1	0,2
3. Низькі витрати	3	0,25	2	0,17	1	0,08	3	0,1
4. Однорідний попит	3	0,25	1	0,08	2	0,17	1	0,05
5. Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	2	0,17	1	0,08	3	0,25	2	0,1
6. Висока якість	1	0,08	2	0,17	3	0,25	3	0,3
Разом:	12	1,00	12	1,00	12	1,00	12	1

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Ступінь притаманності цим стратегіям шести характеристик, представлених у табл. 1, оцінюється за трьох бальною шкалою: дуже важливо – 3 бали, несуттєво – 2 бали, непритаманне – 1 бал. За цією ж шкалою 5 експертів оцінили ситуацію, що має місце для конкретної фірми; в передостанньому стовпчику табл. 3.1 подані усереднені експертні оцінки.

Для точності визначення провідної стратегії, розрахуємо відхилення середніх експертних оцінок фірми від оцінок еталонних стратегій (табл. 3.3). За допомогою даного методу провідною стратегією обирається та, сума квадратів відхилень виявиться найменшою. В нашому випадку це 0,0256, тобто найкращою буде стратегія глобальної диференціації.

Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Таблиця 3.3

Відхилення середніх експертних оцінок фірми від оцінок еталонних стратегій

Характеристики стратегій	Середні нормовані експертні оцінки для фірми, x_i	Еталонні конкурентні стратегії					
		Глобальних низьких витрат		Глобальної диференціації		Нішової спеціалізації	
		норм. Бали, y_{1i}	$(x_i - y_{1i})^2$	норм. Бали, y_{2i}	$(x_i - y_{2i})^2$	норм. Бали, y_{3i}	$(x_i - y_{3i})^2$
1. Диференційований попит	0,25	0,08	0,0289	0,25	0	0,17	0,0064
2. Ресурсів достатньо для ринку в цілому	0,2	0,17	0,0009	0,25	0,0025	0,08	0,0144
3. Низькі витрати	0,1	0,25	0,0225	0,17	0,0049	0,08	0,0004
4. Однорідний попит	0,05	0,25	0,04	0,08	0,0009	0,17	0,0144
5. Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	0,1	0,17	0,0049	0,08	0,0004	0,25	0,0225
6. Висока якість	0,3	0,08	0,0484	0,17	0,0169	0,25	0,0025
Разом:			0,1456		0,0256		0,0606

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності [26, с.33].

Результати оцінки еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми представимо у вигляді діаграми (рис 3.1). Спочатку зображуємо макети еталонних стратегій; нехай глобальна стратегія низьких витрат позначена жовтим кольором, глобальна стратегія диференціації – зеленим, а стратегія нішової спеціалізації –

синім. Потім на тому ж рисунку зображуємо макет фактичної стратегії фірми. З яким з макетів еталонних стратегій він матиме більше спільної площі, таку стратегію і слід обрати.

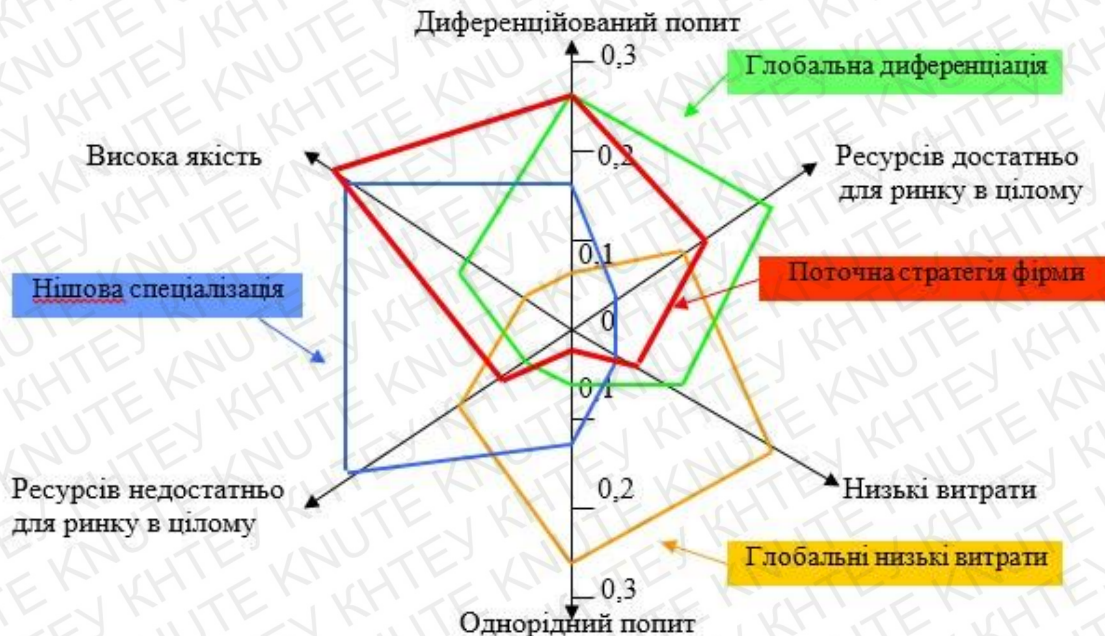


Рис 3.1 Радіальна діаграма вибору провідної стратегії конкуренції

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Діаграма допомагає побачити, що треба скорегувати у поточній стратегії фірми, щоб вона стала ближчою до еталонної конкурентної стратегії. У нашому випадку порівнюємо зелений та червоний контури:

- диференційований попит однаковою мірою притаманний еталонній та фактичній стратегіям, над цією характеристикою поки що можна не працювати;
- ресурсів у фірми менше, ніж достатньо для ринку в цілому – отже, бажано залучити додаткові ресурси;
- низькі витрати більшою мірою притаманні фірмі, ніж це потрібно для еталонної стратегії. Це відбувається за рахунок відсутності посередників під час проведення дослідження. Адже, компанія має власних супервайзерів та інтерв'юерів у регіонах та в Києві. ТОВ «Українська маркетингова група» має власну програму для обробки інформації та

програмування анкет, що дозволяє уникнути додаткових витрат. Також, компанія володіє власними приміщеннями для проведення фокус-груп, що теж зменшує витрати на проведення якісних досліджень. Ми рекомендуємо використовувати дані переваги під час продажу продуктів компанії, акцентуючи увагу на тому, що в ціну не закладається націнка посередникам, як це роблять компанії конкуренти.

- ресурсів у фірми скоріше недостатньо для ринку в цілому;
- висока якість значно менш притаманна фірмі, ніж це потрібно для стратегії глобальної диференціації; отже, треба підвищувати якість продукції. Обираючи стратегію глобальної диференціації в цілому компанія має пропонувати нові послуги своїй цільовій аудиторії, щоб задовольняти ширший круг потреб.
- показник «однорідний попит» дещо більше притаманний фірмі, ніж це потрібно; доцільно розвивати різні смаки і вподобання у цільових споживачів. У даному випадку компанії ТОВ «Українська маркетингова група» слід навчати свою цільову аудиторію і доносити їм основну інформацію щодо переваг та переліку послуг компанії.

Отже, прийняття стратегічного аналізу має найважливіше значення для вдосконалення управлінського процесу. Проведення стратегічного аналізу є фундаментальною частиною майбутніх управлінських рішень. Для вдосконалення проведення стратегічного аналізу ТОВ «Українська маркетингова група» варто системно та на постійній основі проводити стратегічний аналіз на підприємстві за чітко установленими етапами.

Системний підхід допоможе підприємству краще визначити ефективність прийняття управлінських рішень. Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, слід сформувати список альтернативних стратегій. Для того, щоб обрати найбільш потенційну стратегію розвитку, необхідно визначити можливості підприємства, які допоможуть отримати конкурентні переваги. Ми пропонуємо в даному етапі стратегічного аналізу використовувати оцінку

еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми, що дозволить визначити еталонну стратегію підприємства.

3.2. Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Українська маркетингова група»

Бренд стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал. Результатом стратегічного планування є розроблена бренд-стратегія, на базі якої здійснюється управління брендами підприємства [6, с.29].

Тобто бренд стратегія трансформується у взаємозв'язану систему позиціонування, цінової, збутової стратегій, стратегій розширення бренду та стратегій розвитку портфелю бренда, що необхідно, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

Для вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Українська маркетингова група» було проведено оцінку еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми. В результаті аналізу, було визначено, що еталонної стратегією для підприємства є стратегія глобальної диференціації. Щоб зробити діючу стратегію підприємства максимально наближеною до еталонної слід провести наступні заходи: збільшувати обізнаність цільової аудиторії щодо продукції підприємства, донести цільовій аудиторії переваги ексклюзивних продуктів компанії (Eye tracking), використовувати швидкість проведення досліджень як основну перевагу під час продажів послуг компанії [37].

Компанія UMG працює на ринку послуг та її цільовою аудиторією є усі фірми та організації яким потрібні послуги з дослідження споживачів, консалтингу, брендингу, різних аудитів. Чітке визначення цільової аудиторії допомагає компанії краще зрозуміти потреби клієнтів та запропонувати той набір послуг, який зможе максимально ефективно задовільнити потреби споживача.

Перелік та опис цільової аудиторії ТОВ «Українська маркетингова група» (UMG) представлений в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Опис цільової аудиторії ТОВ «Українська маркетингова група»

Цільова аудиторія	Опис цільової аудиторії
Великий бізнес	Компанії, що займають значну частку або є лідерами на ринку. Сильні бренди, які досягають «стагнації» або в них присутня загроза від компаній конкурентів. Компанія пропонує широкий аналіз ринку та ефективні рішення з приводу репозиціонування або утримання компанією лідерських позицій.
Малий і середній бізнес	Компанії, які знаходяться на етапі зростання, проте ще не до кінця визначилися або не знають власних конкурентних переваг. Компанія допомагає знайти УТП та виявити основні фактори вибору споживачів.
Стартапи	Молоді компанії, які мають ідею, готовий продукт чи рішення але не знають як правильно позиціонувати себе у конкурентному середовищі. Компанія допомагає знайти дієву стратегію та ефективне позиціонування для молодих компаній.
Громадські організації, фонди	Для даної ЦА компанія пропонує соціально-політичний консалтинг: глибинна діагностика й аналіз політичної ситуації/виборців/соціальних груп/регіонів, побудова політичних рейтингів і вивчення іміджу лідерів.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Однією з рекомендації щодо покращення бренд-стратегії ТОВ «Українська маркетингова група» буде підвищення обізнаності потенційних споживачів про унікальні послуги компанії. Керівництво ТОВ «Українська маркетингова група» розуміє роль і значення PR у діяльності підприємства. Зокрема Наталія Бухалова генеральний директор – Національний Представник ESOMAR в Україні (з січня 2017), викладач ведучої бізнес-школи України MIM (Міжнародний Інститут Менеджменту) проводить активне налагодження зв'язків з громадськістю [37]. Ми рекомендуємо компанії приймати участь в конференціях в сферах маркетингових досліджень, маркетингу та тестування інновацій. Також варто організувати захід для клієнтів компанії для ознайомлення з оновленими послуги компанії.

На відміну від генеральної стратегії підприємства, що окреслює основні сфери діяльності, розвитку і функціонування підприємства, бренд стратегія визначає маркетингові засоби впливу підприємства на зовнішнє середовище і, в першу чергу, цільові аудиторії [6, с.29]. Бренд стратегія не є різновидом генеральної стратегії підприємства, а доповнює і конкретизує її, створюється як похідна від неї і дає змогу реалізувати її за допомогою інструментів бренд-менеджменту. Основні типи бренд-стратегій позиціонування наведені в рис. 3.2



Рис 3.2. Основні типи бренд- стратегій позиціонування
Джерело: розроблено автором на основі [33]

На сьогоднішній день компанія пропонує своїм Клієнтам послуги eye traking, проте ми пропонуємо використати цей метод дослідження в межах стратегії позиціонування за категорією продукту. При цьому комунікаційний меседж буде наступний: «Допомагаємо розуміти те, що конкуренти навіть не бачать!»

Адже сучасні дослідження мозку з використанням томографа, айтрекера дозволяють виявити підсвідомі реакції споживача. Зокрема, метод відстежування руху очей виявляє центр зорової уваги з більш високою точністю і подробицями, ніж при традиційних відповідях респондентів. Компанія використовує нейромаркетинг, узагальнюючи дані у вигляді «5 в 1» - п'ять джерел оцінки реакції споживача в одному підході. При цьому розшифровуються реакції споживача: погляд + увагу + емоція + реакція + усвідомлена інтерпретація [16].

Eye tracking в Україні не найпопулярніший інструмент тестування. Причина цього - в Україні і класичні юзабіліті-тестування не досить популярні. Наприклад, сьогодні, майже кожен банк Європи, США, Росії, запускаючи новий сервіс або новий інтерфейс, проводить дослідження і тестування за участю представників ЦА [43]. Багато компаній досі роблять це «наосліп». Багато що залежить і від консалтингових компаній, які не доносять інформацію про існування даної послуги, і її цінності для клієнта. У свою чергу, представляючи компанію, яка повинна популяризувати подібний інструмент, обґрунтую: вартість обладнання досить висока.

З наведених вище даних можемо зробити висновок, що даний метод дослідження є досить перспективним. Крім того, він є ексклюзивним продуктом ТОВ «Українська маркетингова група» на вітчизняному ринку, адже лише дана компанія має дозвіл на його використання. Тож варто більше популяризувати його використання на українському ринку. Пропозиція методики eye tracking для Клієнтів Компанії допоможе реалізувати стратегію глобальної диверсифікації. При цьому комунікаційний меседж буде наступний: «Найшвидші рішення для Вашого бізнесу!»

Також для просування нових послуг ми пропонуємо використання позиціонування за перевагою. А саме, швидкість надання послуг. Адже, швидкість роботи ТОВ «Українська маркетингова група» при аналізі проведеному в розділі 2, отримала вищі ніж у конкурентів бали. Отже, слід при написанні пропозицій щодо маркетингового дослідження потенційним Клієнтам слід робити особливий акцент на термінах проведення дослідження, що є значно меншими ніж у конкурентів. Це відбувається за рахунок того, що ТОВ «Українська маркетингова група» має чітко визначені етапи проведення маркетингових досліджень, а саме:

Виявлення проблем і формулювання цілей дослідження. На цьому етапі необхідно чітко визначити проблему і погодити з нею цілі дослідження. Корисні результати дослідження повинні мати безпосереднє відношення до проблеми, яка постала перед компанією і вимагає вирішення. Збір інформації коштує дуже

дорого, тому неточне або неправильне визначення проблеми призводить до витрат, які неможливо окупити.

Вибір методу дослідження та способу збирання інформації. На цьому етапі необхідно методи та найефективніші шляхи її збору. Зазвичай оптимальні методи для клієнтів у ТОВ «Українська маркетингова група» підбирає Client service director та керівники якісного та кількісного відділів. Як результат, вони пропонують клієнту пару варіантів збору інформації, а він в свою чергу обирає той варіант, який підходить йому за термінами виконання, кількістю респондентів, особливості вибірки та бюджетом. Ми рекомендуємо сформувати єдиний документ з інформацією щодо методів дослідження, його інструментарію, розрахунку вибірки, способів зв'язку з аудиторією.

Збір інформації. Розробивши проект дослідження, необхідно зібрати інформацію. При проведенні експериментів необхідно уважно відслідковувати відповідність один одному експериментальних і контрольних груп, не впливати на учасників своєю присутністю, інструктувати зовсім однотипно, слідкувати за дотриманням всіх інших умов. ТОВ «Українська маркетингова група» має власний польовий відділ, який займається набором, навчанням та контролем супервайзерів та інтерв'юєрів. Крім того підприємство володіє власним телефонним (CATI) центром, що дозволяє максимально швидко та ефективно зібрати необхідну інформацію. Ми рекомендуємо проводити дослідження онлайн, що дозволить пришвидшити контроль проведення польового етапу.

Аналіз зібраної інформації. Цей етап маркетингового дослідження передбачає виокремлення із сукупності отриманих даних найважливіших свідчень та результатів. З метою отримання додаткових свідчень отримані дані опрацьовують за допомогою сучасних статистичних методик і моделей прийняття рішень, які використовуються в системі аналізу маркетингової інформації. Аналіз зібраної інформації в UMG виконується в власному програмному забезпеченні Afina.

Презентація отриманих результатів. Під час підписання договору ТОВ «Українська маркетингова група» з замовником, останній вказує форму в

якій хоче отримати результати досліджень. Це можуть бути таблиці або презентація, крім того замовник вказує бажання проведення презентації результатів дослідження.

Отже, ТОВ «Українська маркетингова група» має потужне інформаційне та технологічне забезпечення, що надає можливість для надання якісних послуг клієнтам. Результатом вдалої роботи компанії на дослідницькому ринку можемо вважати лідерські позиції в рейтингу Української асоціації маркетингу та багаторічний досвід роботи з провідними компаніями на вітчизняному ринку.

Для вдосконалення бренд-стратегії ТОВ «Українська маркетингова група», яка буде лежати в основі еталонної стратегії глобальної диверсифікації ми пропонуємо: за допомогою бренд-стратегії позиціонування за категорією продукту доносити цільовій аудиторії переваги послуги eye tracking. Також, за допомогою стратегії позиціонування за перевагою донести цільовій аудиторії таку основну перевагу компанії, як швидкість проведення досліджень.

ВИСНОВКИ

Під стратегічним аналізом підприємства слід розуміти науковий метод пізнання характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що проводиться на регулярній основі та має на меті формування стратегії розвитку підприємства. Стратегічний аналіз на підприємстві доцільно здійснювати у такій послідовності: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, аналізу стратегічних альтернатив, формування списку альтернативних стратегій та проводиться вибір оптимальних.

Проведення стратегічного аналізу є необхідним, першим та важливим етапом в бренд-менеджменті. Адже, ефективність управлінських рішень заснована на надійності, достовірності та правильності отриманої в процесі аналізу інформації. Аналіз ринку є першим етапом стадії бренд-менеджменту. Бренд-менеджмент як процес управління являє собою систему послідовних дій, які проводяться з періодичністю та допомагають ефективно керувати розвитком брендів на ринку.

Основна мета проведення стратегічний аналіз бренду, полягає в прискоренні та покращенні якості таких приймаються рішення, як визначення марочної ідентичності, товарних категорій, з якими асоціювався б бренд, структурування ролей всередині системи брендів компанії та оцінка рівня капіталовкладень, підтримують цю систему. Бренд-стратегія являє собою широкомасштабну й довгострокову програму системного розвитку бренду для досягнення поставлених кардинально важливих, масштабних цілей. Стратегія має відповідати сутнісним характеристикам бренду, передбачати певну маркетингову позицію та відповідати принципам конкурентної диференціації.

В другому розділі був проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «Українська маркетингова група». Темп росту на світовому та вітчизняному ринку маркетингових досліджень показує позитиві тенденції. За минулий рік сукупний дохід дослідницьких компаній виріс на 3,4%, при цьому вітчизняний

ринок маркетингових досліджень з 2016 року показує стабільне зростання, що дає можливості для сприятливо розвитку на даному ринку.

Проте, 80% , від сукупного доходу всіх дослідницьких компаній, отримують три компанії, також компанії лідери показують стрімке зростання за рахунок збільшення частки замовлень від іноземних компаній. Дана тенденція негативно впливає на роботу ТОВ «Українська маркетингова група, адже, це вітчизняна компанія, і на відміну від лідерів галузі вона не має підрозділів, які розташовані за межами країни та мають можливість заключати контракт з Клієнтами на глобальному рівні. Незважаючи на це, компанія за рахунок багаторічного досвіду має широкий перелік Клієнтів, з якими може підтримувати довгострокові відносини.

За результатами SWOT аналізу діяльності ТОВ «Українська маркетингова група», визначено, що підприємство має більше загроз, тобто пріоритетна стратегія ST («сили-загрози», або «максі-міні»). Серед ключових переваг підприємства можна виділити: якість послуг, сервісне обслуговування та швидкість роботи. Проте, можливі наступні загрози: зростання кількості нових компаній орієнтованих на «аутсорс» послуги, впровадження нових технологій конкурентами (як в цілому методів так і способів збору та обробки інформації).

Далі за допомогою методу SPACE було проведено стратегічну оцінку підприємства. Зокрема, було виявлено, що підприємство має високу фінансову силу, що відбувається за рахунок помірних виробничих витрат та стабільності прибутку. Галузь є досить привабливою, проте не завжди стабільною. Адже, є велика ймовірність впливу економічної ситуації в країні на стан розвитку. Саме тому, на даний момент діяльності ТОВ «Українська маркетингова група» використовує агресивну стратегію.

Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей.

Для вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Українська маркетингова група» було проведено оцінку еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми. В результаті аналізу, було визначено, що еталонної стратегією для підприємства є стратегія глобальної диференціації. Щоб зробити діючу стратегію підприємства максимально наближеною до еталонної слід провести наступні заходи: треба підвищувати якість наданих послуг та навчати свою цільову аудиторію і доносити їм основну інформацію щодо переваг та переліку послуг компанії.

Бренд-стратегія підпорядкована корпоративній та маркетинговій стратегії діяльності фірми. Для покращення бренд-стратегії діяльності ТОВ «Українська маркетингова група» необхідно збільшувати обізнаність цільової аудиторії щодо продукції підприємства. Для цього ми рекомендуємо приймати участь в конференціях в сферах маркетингових досліджень, маркетингу та тестування інновацій. Також варто організувати захід для клієнтів компанії для ознайомлення з оновленими послуги компанії.

Наступним кроком буде інформування цільової аудиторії про переваги ексклюзивних продуктів компанії (Eye tracking). ми пропонуємо використати цей метод дослідження в межах стратегії позиціонування за категорією продукту. При цьому комунікаційний меседж буде наступний: «Допомагаємо розуміти те, що конкуренти навіть не бачать!». використовувати швидкість проведення досліджень як основну перевагу під час продажів послуг компанії.

Також для просування нових послуг ми пропонуємо використання позиціонування за перевагою. Адже, швидкість роботи ТОВ «Українська маркетингова група» при аналізі проведеному в розділі 2, отримала виші ніж у конкурентів бали. Отже, слід при написанні пропозицій щодо маркетингового дослідження потенційним Клієнтам слід робити особливий акцент на термінах проведення дослідження, що є значно меншими ніж у конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер. – М.: Д. Гребенщикова, 2015. – 284 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер.с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М., 2015. – 344 с.
4. Баринов, У. А. Стратегічний менеджмент: Навч. Посіб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 285с.
5. Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. – К.: Харківський нац. ун-т., 2016. – 407с.
6. Волков, А. Стратегічний бренд-менеджмент і капіталізація організації. // Маркетинг.—2016.- № 4.— с. 19-29.
7. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. под ред. Джарова Ю., Нуреева Г. М. – М.: Финпресс, 2016, – 356 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2015. – 296 с.
9. Гапоненко, А. Л. Стратегічне управління: Навч. посіб. – М.: Вид-во ОМЕГА-Л, 2016. – 464с.
10. Голубков Е.М. Головлева Е. Л. Торговая Марка: Теория и практика управления / Е. Л. Головлева. – Москва: Аспект-Пресс, 2015. – 472 с.
11. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ.: Учеб. пособие/ Д. Джоббер. —М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. — 688 с.
12. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. — М.: Высш. шк., 2015 — 255 с.
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник – К.: Центр учбової літератури", 2013. – 272с.

14. Жих, М. Стратегія брендингу. // Економіка, фінанси, управління .—2017.- № 12.— с. 96-107.
15. Каллінгем М. Маркетингові дослідження очима замовників. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2018. — 259 с.
16. Кан Е.Ю. Нейромаркетинг — механізм маніпулювання потребами [Електронний ресурс] / Е.Ю. Кан. — Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
17. Кафедра маркетингу та реклами продовжує практику співпраці з фахівцями Загальна інформація [Електронний ресурс] // Київський національний торговельно-економічний університет. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: <https://knteu.kiev.ua/blog/read/?pid=17920&uk>.
18. Компанія Нильсен [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nielsen.com/ua/uk/about-us.html>
19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.
20. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. — 2017. — № 12. — С. 74–77.
21. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского/ Жан-Жак Ламбен. — 5-е изд.. — СПб.: Наука, 2018
22. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок; перев с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. — СПб. : Питер, 2017. — 800 с.
23. Лирик І. В. Маркетинг в українській економіці. — К. : КНЕУ, 2016. — 237 с.
24. Лирик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні — 2018: експертна оцінка та аналіз УАМ // Маркетинг в Україні. — № 1. — 2018. — С. 31 – 47.
25. Маркетингові дослідження робота в Києві [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.work.ua/jobs-kyiv/>
26. Морохова В. Г. Методичні підходи до проведення стратегічного аналізу / В. Г. Морохова. // Економічний аналіз. — 2015. — №11. — С. 31–34.

27. Медикал Дата Менеджмент лідер фармацевтичних досліджень [Електронний ресурс] // Медикал Дата Менеджмент – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://mdmworld.com/lang/ru/about/history>.
28. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному середовищі / І. Т. Райковська. // Науковий журнал «Інтернаука» – 2017. – №1. – С. 73–79.
29. Рівень середньої заробітної плати в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/2018/>.
30. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств // Економічний простір, 2015. т.№ 72. – С.230-239.
31. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2013 – 200с.
32. Равіч Є.А. Бренд: від логотипу до стратегії. // Фінансовий директор.—2017.- №10.– с. 59-63.
33. Ромат Є.В. Бренд-менеджмент / Опорн. конспект лекцій / Ромат Є.В., Чикусова М.Ю. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. — 96 с.
34. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 390 с.
35. Тарелко, В. Система построения бренда. // Маркетинг, реклама и сбыт.—2017.- №11.– с. 100-103.
36. ТОП-менеджер дослідного агентства UMG International ділилася досвідом зі студентами КНТЕУ [Електронний ресурс] // Київський національний торговельно-економічний університет. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.knteu.kiev.ua/blog/read/?pid=9181&uk>.
37. Українська маркетингова група [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.umg.ua/main.html>
38. Фесюк Б. В. Окремі питання теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства/ Б. В. Фесюк. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №5. – С. 185–188.
39. Черваньов Д.М., Зозульов А.В. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: Знання – Прес., 2014. -191с.

40. Шурпенкова Н.К. Стратегічний аналіз як складова управління підприємством / Шурпенкова Н.К // Соціально-економічні проблеми України. – 2015. – №2. – С. 97
41. GfK дослідницька компанія [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.gfk.com/uk-ua/>
42. Kartan TNS дослідницька компанія [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tns-ua.com/>
43. Global Market Research 2018. ESOMAR industry report in cooperation with KPMG – Published by ESOMAR, 2018. Amsterdam. The Netherlands. – 116 h.
44. The AMA Gold Report 2018 Top 50 Market Research Firms By: Diane Bowers and Michael Brereton [Електронний ресурс] // Американська асоціація маркетингу. – 2018 – Режим доступу: <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/the-ama-gold-report-2017-top-50-market-research-firms.aspx>.