

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Стратегічний аналіз та діагностика підприємств у  
бренд-менеджменті»**

**(за матеріалами ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ)**

Студентки 2 курсу, 4м групи,  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Муравецька  
Дарина  
Володимирівна

Науковий керівник  
к.е.н.

Суслова  
Тетяна  
Олегівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Бондаренко  
Олена  
Сергіївна

Київ 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ .....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «БЮРО МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ», М. КИЇВ	
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ.....	18
2.2. Оцінка стратегічних позицій бренду підприємства ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «БЮРО МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ», М. КИЇВ	
3.1. Формування бренд-орієнтованої стратегії ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ.....	33
3.2. Пропозиції щодо покращення системи стратегічного аналізу та діагностики підприємства ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ.....	39
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Актуальність теми обґрунтована тим, що стратегічний аналіз та діагностика підприємств у бренд-менеджменті є одними із основних напрямів діяльності бренд-менеджерів у світі. Великі міжнародні та національні компанії, які успішно конкурують на ринку товарів і послуг та, можливо, стали лідерами у своїй галузі, багато чим завдячують не тільки створенню успішного бренду, а й підтриманню та вдосконаленню наявних досягнень.

У наш час компаніям замало лише задовольняти потреби споживачів та збільшувати частку ринку, конкурентна боротьба стала настільки завзятою, що необхідно завжди тримати «руку на пульсі» та проводити маркетингові дослідження зі сприйняття бренду споживачами.

З огляду на вищесказане, дослідження ролі стратегічного аналізу та діагностики підприємств у бренд-менеджменті є актуальним.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу підприємств відобразили у своїх наукових роботах закордонні та вітчизняні вчені: З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький, Л.В. Балабанова, Т.В. Головка, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, І. Д. Фаріон, І. Ансофф, А. Чандлер, М. Портер, Ф. Котлер, Р. Мінцберг, Б. Альстренд та багато інших.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних і науково-прикладних засад стратегічного аналізу та діагностики підприємств у бренд-менеджменті.

У зв'язку з визначеною метою у роботі поставлені наступні завдання:

- надати теоретичні основи поняття «стратегічного аналізу» та «діагностики підприємства»;
- розглянути види стратегій у бренд-менеджменті;
- показати етапність стратегічного аналізу в бренд-менеджменті;
- провести діагностику бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»;

- надати рекомендації для покращення системи стратегічного аналізу та діагностики бренда ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій».

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні і прикладні засади стратегічного аналізу та діагностики підприємства у бренд-менеджменті.

Предметом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ.

Практичне значення роботи полягає у тому, що розроблені пропозиції для покращення системи стратегічного аналізу та діагностики підприємства сприятимуть поліпшенню діяльності підприємства та дозволять зміцнити свої позиції на національному ринку.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали загальнонаукові методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки та структури роботи); узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу і синтезу (при визначенні основних конкурентів); графічного зображення даних, економіко-статистичного аналізу (при дослідженні економічних показників підприємства).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел, рисунків, таблиць і додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасних умовах конкурентну перевагу на ринку підприємству надає наявність сильного бренду. Така ситуація зумовлює необхідність проведення стратегічного аналізу та діагностики підприємств у бренд-менеджменті. Бренд-менеджмент забезпечує релевантні управлінські рішення відносно впливу на цільову аудиторію, конкурентноспроможність на ринку товарів і послуг тощо.

Чисельність маркетингових агенцій на ринку України постійно зростає, конкуренція погвалюється, кожна агенція намагається виділити свою унікальну торговельну пропозицію та задовольнити потреби споживачів якнайкраще. Саме тому збільшується потреба для маркетингових агенцій у стратегічному аналізі та діагностиці бренду, оскільки кожен з конкурентів закріплюється на ринку та нарощує свою цінність бренду. Такі процеси пришвидшують вихід з ринку невеликих підприємств.

Основою стратегічного підходу є стратегічний аналіз, за допомогою якого готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [1].

У загальному контексті під стратегічним аналізом розуміють процес, який дає можливість визначити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку у майбутньому.

Стратегічний аналіз можна визначити як інструмент обґрунтування стратегічних рішень. Він враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього маркетингового середовища для прогнозування можливих змін та ризиків.

Зміст стратегічного аналізу, як процесу управління, полягає у

використанні специфічних методів і прийомів, що допомагають діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства [2].

Об'єктом стратегічного аналізу виступає підприємство в цілому, а також форми та види його діяльності.

Стратегічний аналіз допомагає створити систему найбільш важливих показників довгострокового розвитку підприємства.

Базуючись на цілях бізнесу, стратегічний аналіз визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу. Без використання стратегії, ефективна адаптація підприємства до зовнішніх змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива [3].

Стратегія допомагає підприємству обрати свій власний релевантний шлях розвитку. Вона готує його до змін у зовнішньому маркетинговому середовищі, пов'язує його ресурси зі змінами ринку, прояснює загрози, які виникають, координує роботу різних структурних підрозділів, покращує контроль на підприємстві.

Сучасні вчені по-різному трактують визначення стратегічного аналізу: З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища [4].

Т.В. Головка стверджує, що стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, що ґрунтується на дослідженні та оцінюванні внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство [6].

На думку А.Дж. Стрікланда, стратегічний аналіз – це системне дослідження і оцінка чинників зовнішнього бізнес-середовища, економічного потенціалу та стратегії розвитку підприємства з метою визначення його поточної ринкової позиції, виявлення перспективних шляхів розвитку і обґрунтування оперативно-тактичних управлінських рішень по досягненню

стратегічних цілей компанії в умовах високої невизначеності і динаміки ринкового середовища [7].

І. Д. Фаріон визначає стратегічний аналіз, як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Він вважає, що за допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [8].

Погоджуємося з вищезазначеними поглядами, і вважаємо, що стратегічний аналіз можна визначити як початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, системне дослідження як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на економічний стан компанії, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічні управлінські рішення мають характерні наступні ознаки [8]:

- орієнтацію на майбутнє (довгостроковий аспект);
- високий рівень невизначеності;
- глобальність і важливість наслідків стратегічних рішень

для підприємства.

Фундаментом для проведення стратегічного аналізу є вивчення маркетингового середовища підприємства.

Маркетингове середовище підприємства складається із зовнішніх та внутрішніх факторів, які формують систему прямого й опосередкованого впливу на процес функціонування підприємства та результативність його маркетингової діяльності [12]. Детальна схема з елементами маркетингового середовища наведена на рис. 1.1.

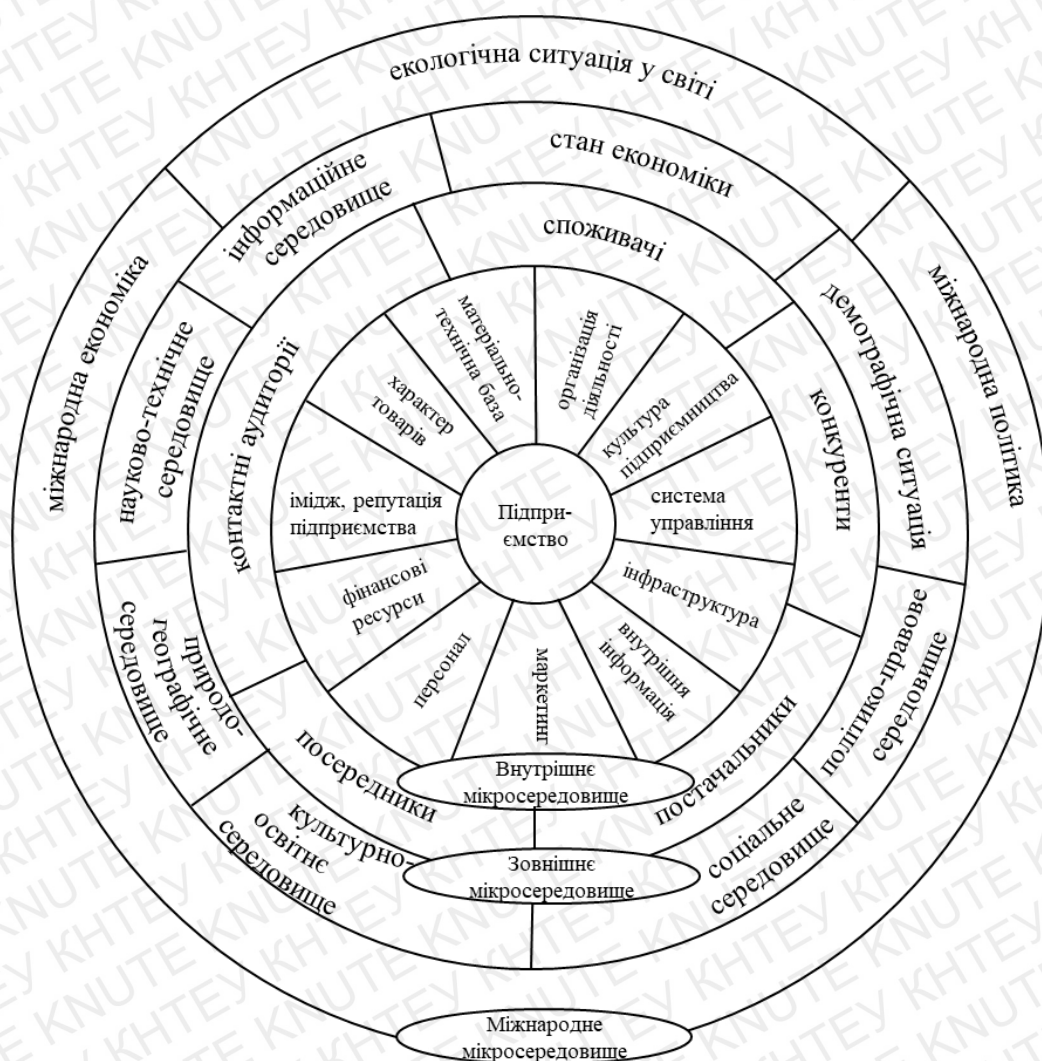


Рис. 1.1 Фактори маркетингового середовища [12]

Стратегічний аналіз поділяють на підготовчий, аналітичний і заключний етапи. При цьому використовується низка специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємства, виявити можливості підприємства [15].

На першому етапі відбувається постановка мети і завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки.

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка



рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього маркетингового середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості. Найбільш поширеним підходом до аналізу зовнішнього маркетингового середовища прямого впливу є дослідження п'яти конкурентних сил М. Портера, які зображені на рис. 1.2 [11].

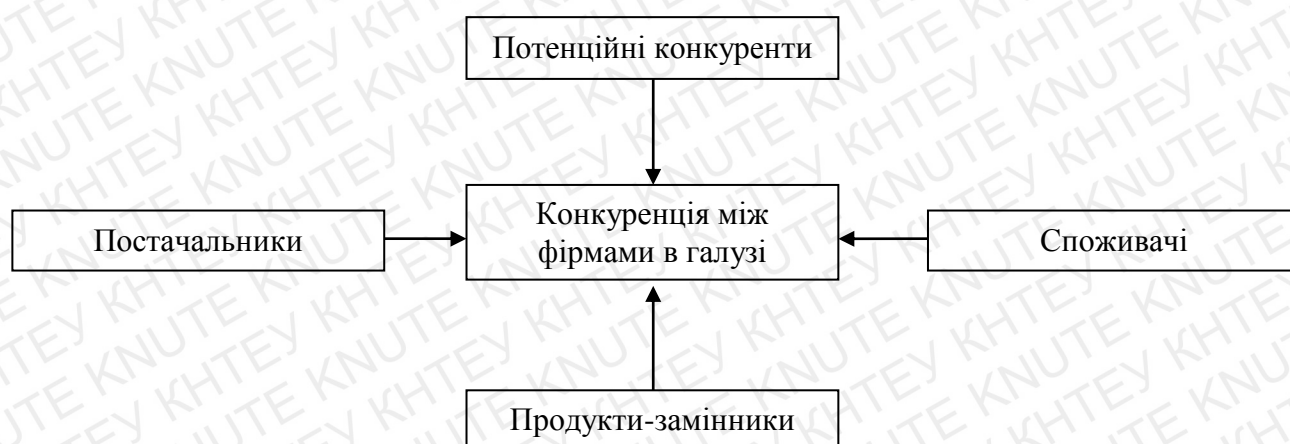


Рис. 1.2. П'ять сил конкуренції (за М. Портером) [11]

Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх ступінь впливу на діяльність підприємства. На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка підприємства, визначаються його сильні та слабкі сторони [16].

Для вдалого аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства необхідно правильно обрати модель (інструмент), завдяки якій буде проведений стратегічний аналіз.

Існує велика кількість моделей стратегічного аналізу, їх перелік наведений в дод. А [32]. Найбільш відомими та використовуваними є такі моделі, як:

- шкала експрес-оцінки;
- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE / McKinsey» (General Electric / McKinsey);

- PEST – аналіз;
- SWOT-аналіз;

Ключові питання стратегічного аналізу наведені на рис. 1.3 [6].

Ключові питання стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства	МАКРО	Які основні економічні показники характеризують галузь?
		Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?
		Що викликає зміну в галузі?
		Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції?
		Чи приваблива галузь з точки зору перспективи одержання прибутку вище середнього?
	МІКРО	Чи підходить діюча стратегія?
		Які сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози?
		Чи конкурентноспроможне підприємство за витратами?
		Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства?
		Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?

Рис. 1.3 Ключові питання стратегічного аналізу [6]

Менеджери підприємства повинні мати точне розуміння ролі мікро- та макросередовища підприємства. Це необхідно для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі й завдання, а також розробити стратегію розвитку підприємства, яка буде посилювати його позиції на ринку [13].

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 1.4 [6].

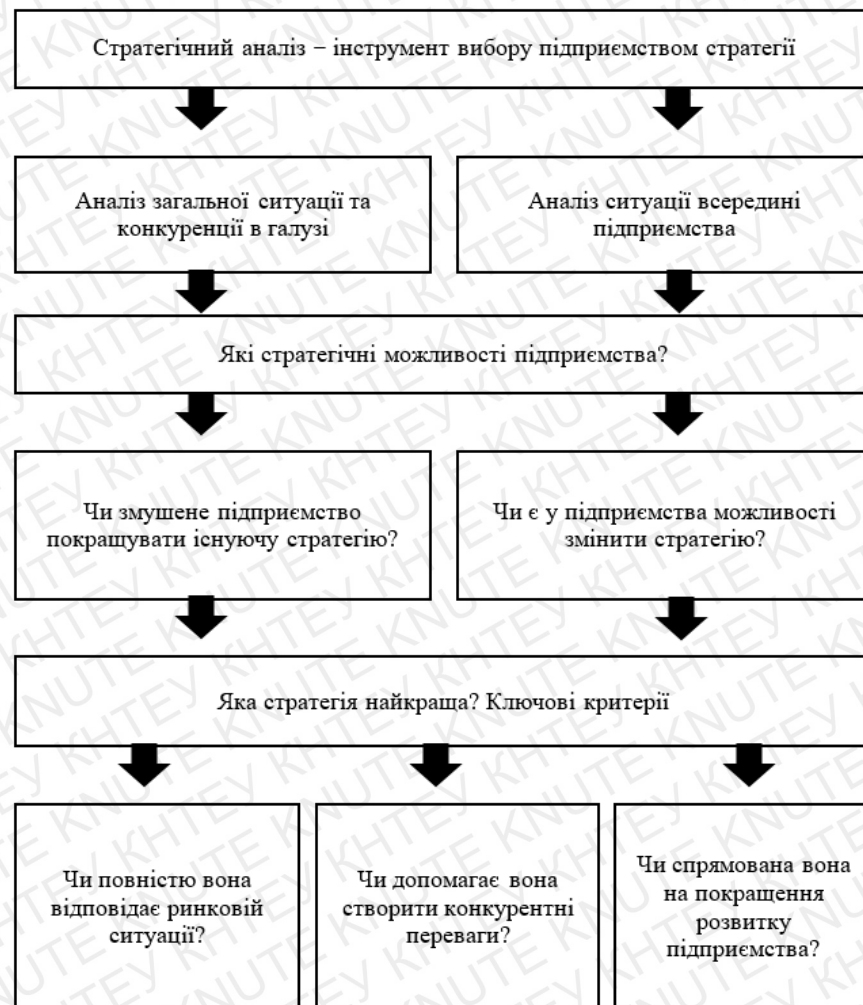


Рис. 1.4. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії [6]

Основним методом повного стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства є SWOT-аналіз. Він дає змогу систематизувати дані про підприємство та його ринкові позиції, а також отримати узагальнену інформацію про його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Як результат, керівництво підприємства має змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Особливістю такого аналізу є те, що він заснований на ранжуванні чинників зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовищ з виокремленням критичних [17].

SWOT-аналіз має такі характерні для стратегічного управління особливості як [8]:

- є початковим етапом стратегічного планування для більшості підприємств;
- виступає складовим етапом у процесі розробки стратегії;
- передбачає сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища;
- є інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства;
- передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього оточення: відстеження змін фактора; аналіз стану фактора; виявлення характеру впливу на підприємство; оцінка впливу на підприємство; прогнозування можливих наслідків впливу фактора в перспективі;
- припускає широке використання методу експертної оцінки;
- передбачає можливість використання диференційних бальних систем оцінки факторів середовища непрямої дії, прямої дії, внутрішнього середовища.

SWOT-аналіз має наступні етапи:

1. Визначення мети SWOT-аналізу;
2. Дослідження галузі та ринку, на якому працює підприємство;
3. Перелік переваг (сильних сторін) підприємства;
4. Перелік слабких сторін підприємства;
5. Встановлення потенційних можливостей підприємства;
6. Встановлення потенційних загроз підприємства;
7. Поєднання сильних сторони з можливостями (SO), сильних сторін – з загрозами (ST), слабких сторін з можливостями (WO) та слабких сторін з загрозами (WT);
8. Вибір релевантної стратегії, яка буде вдало поєднувати сильні сторони підприємства з можливостями на ринку, а також ту, яка буде нівелювати слабкі сторони підприємства та загрози на ринку.

Вибір маркетингової стратегії підприємства залежить від низки факторів, наприклад, загальний стан підприємства, особливості галузі,

конкурентний стан підприємства та багато інших. Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства наведена у дод. Б [32].

При проведенні стратегічного аналізу одним із найважливіших питань є майбутній продуктовий портфель підприємства. Необхідно розуміти, які це будуть напрями діяльності і яким чином вони будуть фінансуватися, яке буде позиціонування підприємства у майбутньому. Тому при розробці стратегії можна використати одну з двох методик: матрицю Boston consulting group (BCG) або матрицю фірми General Electric (McKinsey).

Відповідно до цих методик, усі підприємства розглядаються в координатах — привабливість ринку і конкурентний статус підприємства на цьому ринку.

У матриці BCG використовується гіпотеза про те, що обидва ці показники можна оцінити з використанням одного параметру. Для оцінки привабливості ринку використовується темп зростання ринку, а для оцінки конкурентного статусу підприємства на цьому ринку — частка ринку підприємства [19].

Підприємства, які характеризуються високим зростанням та високою часткою ринку, називають «зірками»; низьким зростанням і високою часткою ринку — «дійними коровами»; низьким зростанням і низькою часткою ринку — «собаками»; високим зростанням і низькою часткою ринку — «знаками питання».

Матриці BCG і McKinsey пропонують наступний набір стратегічних рішень [20]:

- «зірки» — оберігати та зміцнювати;
- по можливості позбавлятися «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберегти;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль інвестицій і перерозподіл надлишку прибутку між новими перспективними проектами;

- «знаки питання» підлягають спеціальному вивченню, щоб зрозуміти, чи зможуть вони при певних інвестиціях перетворитися на «зірок».

Альтернативний підхід, що ліквідує ряд недоліків попередньо розглянутої матриці, запропонований компанією General Electric у співпраці з консультативною фірмою McKinsey у вигляді матриці «привабливість - конкурентоспроможність» [21].

Матрицю фірми General Electric (McKinsey) – це дев'ятикліткова матриця розташована у двовимірній системі координат – галузевої привабливості і можливості позиції в конкуренції конкретного бізнесу.

Елементи горизонтальної і вертикальної побудови характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає наступні показники: місткість ринку і темпи росту; технологічні вимоги; конкурентна ситуація; загрози і можливості; рівень цін; державне регулювання; чутливість до загальногосподарської кон'юнктури [22].

Відповідно до того, у яку клітину матриці McKinsey, товар або послуга будуть відповідати одній із типів стратегії, яка зображена на рис. 1.5 [8]:

- здобути максимальну вигоду або вийти з бізнесу;
- реінвестувати прибуток або здобути максимальну вигоду;
- інвестувати або утримувати позиції;
- повільно виходити;
- інвестувати, реінвестувати прибуток;
- виходити швидко, повільно або залишатись;
- залишатись або повільно виходити;
- інвестувати, реінвестувати, виходити з ринку.

**Типи стратегій**

Привабливість ринку	4,99 Висока	Здобути максимальну вигоду або вийти з бізнесу	Реінвестувати прибуток або здобути максимальну вигоду	Інвестувати або утримувати позиції	
	3,65 Середня	Повільно виходити	Здобути максимальну вигоду або вийти з бізнесу	Інвестувати, реінвестувати прибуток	
	2,33 Низька	Виходити швидко, повільно або залишатись	Залишитися або повільно виходити	Інвестувати, реінвестувати, виходити	
		1 Низька	2,33 Середня	3,65 Висока	4,99
		<b>Конкурентноспроможність стратегічних одиниць бізнесу</b>			

Рис. 1.5 Типи стратегій за матрицею McKinsey [8]

Для вимірювання Brand Health та Brand Awareness широко використовується метод шкалювання експрес-оцінки. Цей метод полягає у тому, що респонденти мають оцінити кожен параметр бренду за певною шкалою, наприклад, від 0 до 10, де 0 - найгірша оцінка, а 10 - найкраща.

Згідно з підходом, запропонованим Е. Таубером, стратегії розглядаються в залежності від двох параметрів: товарної категорії і новизни марочного імені. Відповідно до цих параметрів пропонуються наступні стратегії розвитку бренду: розширення асортименту, розширення марки, розробка нової марки і стратегія диверсифікації [30].

Матриця Е. Таубера зображена на рис. 1.6 [30].

		<b>Бренди</b>	
		Існуючі	Нові
<b>Категорії продуктів</b>	Існуючі	1. Розширення асортименту	3. Розробка нової марки
	Нові	2. Розширення марки	4. Диверсифікація

Рис. 1.6 Матриця бренд-стратегій за Е. Таубером [30]

Відповідно до привабливості галузі та конкурентноспроможності бренду існують різні шляхи щодо стратегічного розвитку бренду. Наприклад, розвиток бренду (інвестування у розвиток), зміцнення позицій бренду, обмеження інвестицій у розвиток бренду, підтримка бренду та ліквідація бренду. Матриця рішень стратегічного розвитку бренду зображена у табл.1.1 [31]. Привабливість галузі та конкурентноспроможність бренду можуть бути оцінені як низькі, середні та високі.

Таблиця 1.1

### Матриця рішень стратегічного розвитку бренду

Привабливість галузі	Конкурентноспроможність бренду		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Розвиток бренду (інвестування у розвиток)	Розвиток бренду (інвестування у розвиток)	Інвестування з метою підвищення сили бренду
Середня	Розвиток бренду (інвестування у розвиток)	Зміцнення позиції бренду	Обмеження інвестицій у розвиток бренду
Низька	Підтримка бренду, обмеження інвестицій у розвиток бренду	Обмеження інвестицій у розвиток бренду	Ліквідація бренду

Отже, стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства. Саме стратегічний аналіз може допомогти підприємству реалізувати його стратегічне



бачення. У цих умовах стратегічний аналіз є ефективним інструментом конкурентної боротьби. Правильно побудований стратегічний аналіз в управлінській діяльності підприємства забезпечує ефективну адаптацію підприємства до змін зовнішнього маркетингового середовища, дозволяє за рахунок побудови системи спостереження та дослідження за станом маркетингового середовища оцінювати міру, характер та напрямок його впливу на позиції підприємства у стратегічній перспективі.

Врешті-решт, правильно підібрані інструменти стратегічного аналізу та контроль їх застосування приведе підприємство до вибору оптимальної стратегії бренду (із переліку стратегічних альтернатив).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «БЮРО МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ

Проведемо аналіз маркетингового середовища ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» [29].

ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» - маркетингова агенція, що була заснована у 1999 році. До її портфелю послуг належать:

- рекламні послуги (розробка маркетингової стратегії, розробка комунікаційної стратегії, розробка маркетингового позиціонування, розробка комплексної рекламної кампанії тощо);
- дизайнерські послуги (розробка логотипу, фірмового стилю, концепції і дизайну будь-якого рекламного носія тощо);
- PR-послуги (розробка PR-стратегії, розробка ідеї та організації івенту, розробка ідеї та організації прес-конференції тощо);
- маркетингові дослідження (організація та проведення фокус-груп, експрес-опитувань, експертних інтерв'ю, хол-тестів, кабінетних досліджень).

За період своєї діяльності, який становить понад 20 років, підприємство ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» визначило своєю основною конкурентною перевагою креативний маркетинг. Його сутність, на думку керівника підприємства Алі Н.Н., співпадає з розумінням підходу до сутності стратегічного аналізу.

Фірмовий стиль виступає іміджевою диференціацією бренду, формуючи відмінний позитивний вплив на споживачів, є джерелом конкурентної переваги.

До фірмового стилю можуть належати фірмовий шрифт, кольори, логотип, корпоративний герой, слоган.

Логотип ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» показаний на рис. 2.1 [24]. Він виконаний у лаконічному стилі, символізує домовленість та співпрацю двох людей у вигляді літери латинського алфавіту «U». Фірмовими кольорами бренду є маджента (R:236; G:0; B:140), синій (R:0; G:174; B:239), жовтий (R:255; G:222; B:79) та чорний (R:0; G:0; B:0).

Логотип може бути нанесений чорною фарбою на жовтий або білий фон та білим кольором на чорний, маджента або синій кольори.



Рис. 2.1 Логотип ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» [24]

Цінності бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» наведені у дод. В [24].

В агенції налічується 21 працівник, також компанія має велику кількість підрядників, з якими працює на довготривалій основі на визначений термін, для виконання проектних робіт [25].

Організаційна структура ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» наведена на рис. 2.2 [25]. Вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання завдань. Для того, щоб обрана стратегія була втілена в життя, була проконтрольована та змінена у потрібний момент, кожен підрозділ має виконувати поставлені директором задачі.

Тим не менш, високий рівень контролю усіх підрозділів однією людиною збільшує вірогідність помилки через людський фактор. Тому у кожному підрозділі є топ-менеджер, який звітується перед директором та самостійно запобігає виникненню деструктивних ситуацій.

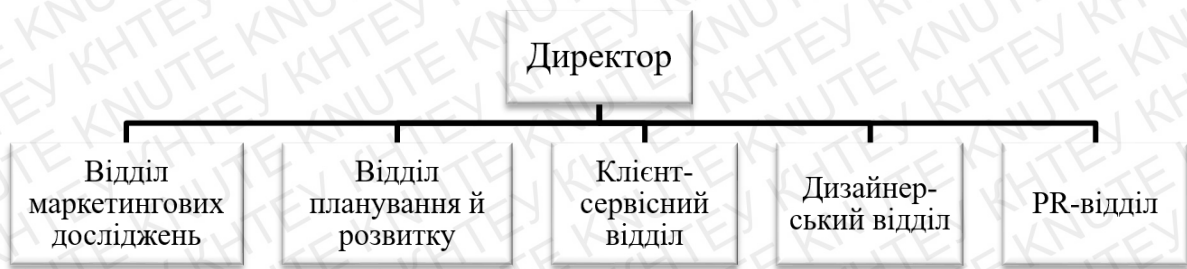


Рис. 2.2 ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» [25]

Споживачами послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» є середні або великі підприємства, що пропонують свої товари та послуги на території України, що замовляють маркетингові послуги сезонно, а також офіційні представники міжнародних компаній з іноземним капіталом, які обслуговуються за річним контрактом.

Провівши аналіз клієнтів ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», можна розподілити сфери їх діяльності наступним чином: автомобільна промисловість – 29% в обороті підприємства за рік, фармацевтична – 24%, аграрна сфера – 17%, FMCG – 12%, ІТ – 10%, інші – 8%.

Портфоліо ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» наведено у дод. Г [24].

Конкурентами ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» можуть бути як маркетингові агенції повного циклу, тобто ті, які мають у своєму портфелі послуг як і маркетингові дослідження, так і рекламний, дизайнерський та PR-супровід; так і ті, що є вузькоспеціалізованими у певній послугі, наприклад, лише у проведенні маркетингових досліджень.

ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» при позиціонуванні за атрибутом, конкурує з такими агенціями, як Aimbalance, KOLORO, FEDORIV (створення бренду, маркетингової стратегії) та GFK Ukraine (маркетингові дослідження) [26].

Для просування своїх послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» активно використовує SMM, контекстну інтернет-рекламу та пошукову оптимізацію Google. Підприємство має сторінки у таких соціальних мережах

як Facebook та Instagram та веде там активну діяльність, регулярно публікуючи нові вакансії та події, що пов'язані з діяльністю ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій».

Фінансові показники ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» за перші два квартали 2019 року наведені у табл. 2.1 [25].

Таблиця 2.1

**Фінансові показники ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»  
за перше півріччя 2019 року**

	Січень, тис грн	Лютий, тис грн	Березень, тис грн	Квітень, тис грн	Травень, тис грн	Червень, тис грн
Маркетингові дослідження, товарооборот	200	240	218	413	316	378
Дизайн, товарооборот	51	340	125	144	346	164
PR, товарооборот	169	20	332	223	26	108
Усього (товарооборот)	420	600	675	780	688	646
Змінні витрати	129	184	193	217	194	187
Операційні витрати	317	383	396	417	415	412
Валовий дохід	291	416	482	563	494	459
Операційний дохід	-26	33	86	146	79	47

З табл. 2.1 бачимо, що основну частину товарообороту складають маркетингові дослідження, проте з ростом товарообороту також збільшується і сума змінних витрат. Товарооборот послуги «Маркетингові дослідження» рівномірно розподіляється протягом усього звітного періоду. У свою чергу, послуга PR нерівномірно приносить дохід у підприємство, так, наприклад сума товарообороту у лютому та квітні становить 20 та 26 тис. грн, відповідно, а в інші місяці у 5-15 разів більше.

Для того, щоб провести аналіз діяльності підприємства, необхідно визначити його потенційні можливості. Вони мають спонукати раціонально використовувати наявні ресурси, а також забезпечать ефективність протягом усіх етапів розвитку підприємства. Для досягнення цього завдання доцільно

використати SWOT-аналіз, сутність якого полягає у визначенні та оцінюванні внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які виникають під час діяльності компанії «Бюро Маркетингових Технологій».

SWOT-аналіз доцільно провести за допомогою ранжування можливостей і загроз зовнішнього маркетингового середовища експертним методом за шкалою: найбільш важливе значення – 5, важливе – 4, помірне – 3, менш важливе значення – 2, неістотне – 1, відсутність впливу – 0, а також оцінки впливу на організацію: незворотний вплив – 5, сильний вплив – 4, помірний – 3, слабкий – 2, непомітний вплив – 1, відсутність впливу – 0. Напрямок впливу: позитивний – (+1) або негативний (-1). Рівень важливості чинників визначається як добуток усіх трьох експертних оцінок.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» (PEST-аналіз) наведено у табл. 2.2. Фактори макросередовища, які було оцінено: політико-правові, економічні, соціально-культурні й демографічні та технологічні й природно-географічні, а мікросередовища: споживачі, підрядники та конкуренти.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», зокрема PEST-аналіз, дає змогу оцінити сили, можливості, а також переваги й загрози, які необхідно використати або ж запобігти. Організація формує свій особливий перелік ключових факторів середовища і визначається щодо методичних підходів, за допомогою яких вона буде проводити відповідний специфічний багатofакторний системний аналіз.

Далі формується SWOT-матриця діяльності підприємства, яка показує, як наявні загрози можна перетворити на можливості, слабкі сторони співставити з сильними та релевантно розподілити сили у довгостроковому стратегічному плануванні організації.

Таблиця 2.2

**Оцінка важливості факторів зовнішнього маркетингового середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» (PEST-аналіз)**

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	S=X*Y*Z
<b>1. Фактори макросередовища</b>				
<b>1.1 Політико-правові</b>				
1.1.1 Зміна законодавчих актів	2	2	-1	-4
1.1.2 Державне регулювання конкуренції	1	1	+1	+1
1.1.3 Нестабільність політичної ситуації	3	2	-1	-6
1.1.4 Жорстокість законодавства	2	2	-1	-4
Всього				<b>-13</b>
<b>1.2 Економічні фактори</b>				
1.2.1 Зміна економічного становища в країні	3	2	1	6
1.2.2 Зміна рівня доходів населення	3	3	-1	-9
1.2.3 Конкуренція на ринку	4	4	-1	-16
1.2.4 Інвестиційний клімат в країні	3	3	-1	-9
Всього				<b>-28</b>
<b>1.3 Соціально-культурні та демографічні фактори</b>				
1.3.1 Вплив етнічних та релігійних факторів на вибір медіа	1	1	-1	-1
1.3.2 Зміни тенденцій моди	3	2	1	6
Всього				<b>5</b>
<b>1.4 Технологічні та природно-географічні фактори</b>				
1.4.1 Удосконалення технології проведення маркетингових досліджень	3	3	1	9
1.4.2 Висока інноваційна активність	5	4	1	20
1.4.3 Розвиток конкурентних технологій для виробництва нових медіапродуктів	2	2	1	4
Всього				<b>33</b>
<b>Всього за макросередовищем</b>				<b>-3</b>
<b>2. Фактори мікросередовища</b>				
<b>2.1 Споживачі</b>				
2.1.1 Зростання попиту на послуги маркетингових агентств	5	5	+1	25
2.1.2 Зростання важливості репутації для споживачів	3	5	+1	15
Всього				<b>40</b>
<b>2.2 Підрядники</b>				
2.2.1 Поява нових підрядників	3	3	+1	9
2.2.2 Надійність роботи з підрядниками	3	5	+1	15
2.2.3 Зростання цін на послуги підрядників	3	5	-1	-15
Всього				<b>9</b>
<b>2.3 Конкуренти</b>				
2.3.1 Поява нових гравців на ринку	3	4	-1	-12
2.3.2 Ступінь насиченості ринку	2	1	-1	-2
Всього				<b>-14</b>
<b>Всього за мікросередовищем</b>				<b>35</b>
<b>Всього за зовнішнім середовищем</b>				<b>23</b>

\*розроблено автором

На основі оцінок факторів макро- та мікросередовища ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» розроблено SWOT-матрицю діяльності підприємства, яка зображена на рис. 2.3.

Зовнішнє середовище	Можливості:		Бал	Загрози:	Бал
	1. Зміна економічного становища країни	2. Удосконалення технології проведення маркетингових досліджень	6	1. Нестабільність політичної ситуації	-6
Внутрішнє середовище	3. Висока інноваційна активність	4. Зростання попиту на послуги маркетингових агентств	9	2. Збіднення населення	-9
	5. Зростання важливості репутації для споживачів		20 25 15	3. Поява нових конкурентів	-12
Сильні сторони:		Бал	«Сила і можливості» SO		«Сила і загрози» ST
1. Використання нових технологій проведення маркетингових досліджень		9	- Удосконалення технологій маркетингових досліджень для того, щоб бути першими на ринку цьому		- Вихід на клієнтів з високим річним оборотом (за допомогою високої репутації) для нівелювання залежності доходу підприємства від політичної ситуації у країні
2. Висока репутація		15	- Підтримання високої репутації шляхом постійного нагадування про агенцію за допомогою ЗМІ		- Запроваджувати нові конкурентоздатні технології, щоб нівелювати появу нових конкурентів
Слабкі сторони:		Бал	«Слабкість і можливість» WO		«Слабкість і загрози» WT
1. Високі ціни підрядників		-15	- Високі ціни підрядників можуть бути прямо пропорційні якості підрядників, що підвищить якість наданих послуг агенції та, відповідно, можна підвищити ціни на послуги.		- Нестабільна політична ситуація може пригальмувати інноваційну активність, що негативно позначиться на конкурентоспроможності підприємства
			- Пошук нових надійних підрядників та підвищення інноваційної активності		

Примітка: на рис. 2.2 враховані лише найбільш важливі фактори з табл. 2.1 (не менше 6)

Рис 2.3 SWOT-матриця діяльності ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»

Зробивши аналіз SWOT-матриці ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» (рис 2.1.2) та виявивши як сильні, так і слабкі сторони, зіставивши їх з існуючими можливостями та загрозами, можна зробити висновок, що ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» має у зовнішньому маркетинговому середовищі більше можливостей, аніж загроз, щодо сильних та слабких сторін, вони кількісно співпадають. Таким чином, пріоритетною стратегією є «Сили-Можливості» (поле SO).



Отже, дослідивши маркетингове середовище ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», можна зробити висновок, що підприємство своїм портфелем послуг може повністю задовольнити маркетингові потреби потенційних та реальних клієнтів. Конкурентами ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» є як українські агенції повного циклу, так і міжнародні спеціалізовані агенції. Важливим параметром для впровадження нової стратегії на підприємстві є правильно побудована організаційна структура підприємства, яка підпорядковується одній людині. На основі SWOT-матриці діяльності ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» можна виявити основні перспективні напрями розвитку підприємства, пов'язані з маркетинговою, а також операційною, фінансовою та інвестиційною діяльностями.

## **2.2. Оцінка стратегічних позицій бренду підприємства ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ**

Раніше у роботі було визначено, що основною метою стратегічного аналізу є комплексне дослідження як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на економічний стан компанії, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наразі оцінка стратегічних позицій бренду підприємства ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» не проводиться. Цією діяльністю потенційно може займатися аналітичний відділ компанії. Програмне забезпечення, яке використовують співробітники аналітичного відділу: Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint) та SPSS Statistics. На сьогоднішній день ніякі бази оцінки бренду не ведуться. Усі дані зберігаються на сервері та порівнюються вручну, що значно ускладнює вивчення динаміки ставлення споживачів до бренду.

Основні методики, які можна використати для оцінки стратегічних позицій бренду підприємства ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»: експертне опитування та шкалювання експрес-оцінки.

Стратегія ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» «Сили-Можливості», яка була визначена у розділі 2.1, характеризується використанням сильних сторін фірми для реалізації зовнішніх можливостей. Згідно з зазначеною стратегією, ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» повинно вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації послуг, виведення на ринок послуг-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель тощо.

Для того, щоб охарактеризувати довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», буде використано багатофакторну портфельну матрицю McKinsey «привабливість-конкурентоспроможність». Враховуючи стратегію «Сили-Можливості», буде зрозуміло, які саме послуги слід надавати й далі, а від яких слід відмовитися в майбутньому або ж якісно змінити їх.

Перелік вихідних даних для оцінки фактору «привабливість ринку» та фактору «конкурентоспроможність» наведений у табл. 2.3, де зазначені основні види діяльності ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», а також обсяг реалізації послуг на підприємстві [24] та ринку [26].

ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» можна класифікувати на такі основні види діяльності, які формують товарооборот підприємства:

- розробка стратегії бренду,
- організація та проведення маркетингових досліджень,
- організація та проведення PR- кампаній та
- розробка фірмового стилю.

Таблиця 2.3

**Вихідні дані для побудови матриці McKinsey для ТОВ «Бюро  
Маркетингових Технологій»**

Вид діяльності ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»	Обсяг реалізації послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», млн. грн	Місткість ринку, млн. грн
Розробка стратегії бренду	2,5	2012,3
Організація та проведення маркетингових досліджень	3,2	2340,7
Організація та проведення PR- кампаній	1,3	4286,8
Розробка фірмового стилю	2,4	3987

Розрахуємо ринкову частку кожного виду діяльності ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій». Ринкова частка підприємства – це питома вага послуг підприємства в загальній місткості даного ринку.

1. Ринкова частка послуги «Розробка стратегії бренду» =  $2,5 \text{ млн. грн} / 2012,3 \text{ млн. грн} = 0,12 \%$
2. Ринкова частка послуги «Організація та проведення маркетингових досліджень» =  $3,2 \text{ млн. грн} / 2340,7 \text{ млн. грн} = 0,13\%$
3. Ринкова частка послуги «Організація та проведення PR-кампаній» =  $1,3 \text{ млн. грн} / 4286,8 \text{ млн. грн} = 0,03\%$
4. Ринкова частка послуги «Розробка фірмового стилю» =  $2,4 \text{ млн. грн} / 3987 \text{ млн. грн} = 0,06 \%$

Експертні оцінки фактору «Привабливість ринку» (за 5-бальною шкалою, де 1 – найменш важливий фактор, а 5 – найбільш важливий фактор) зображено на табл. 2.4. Експертами виступали 5 топ-менеджерів ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій». Характеристики, за якими оцінювали фактор «Привабливість ринку»: рівень конкуренції, темп зростання ринку, прибутковість галузі, можливість нецінової конкуренції та державне регулювання. Фактор «Привабливість стратегічної одиниці бізнесу» досліджувалися за такими параметрами, як якість послуги, кадрова забезпеченість, рівень цін та застосування нестандартних підходів.

Таблиця 2.4

**Експертні оцінки фактору «Привабливість ринку» для  
ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»**

Характеристика	Вага	Розробка стратегії бренду	Організація та проведення маркетингових досліджень	Організація та проведення PR- кампаній	Розробка фірмового стилю
Рівень конкуренції	0,25	3	4	4	5
Темп зростання ринку	0,15	5	4	4	5
Прибутковість галузі	0,25	5	3	3	5
Можливість нецінової конкуренції	0,25	5	2	4	4
Державне регулювання	0,10	4	3	1	1
Загальна зважена оцінка	1	4,4	4,15	3,45	4,35

Експертні оцінки фактора «Привабливість стратегічної одиниці бізнесу» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Експертні оцінки фактору «Привабливість стратегічної одиниці бізнесу»  
для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»**

Характеристика	Вага	Розробка стратегії бренду	Організація та проведення маркетингових досліджень	Організація та проведення PR- кампаній	Розробка фірмового стилю
Якість послуги	0,3	4	4	4	5
Кадрова забезпеченість	0,2	3	2	2	4
Рівень цін	0,25	3	4	3	3
Застосування нестандартних підходів	0,25	5	3	4	5
Загальна зважена оцінка	1	3,8	3,35	3,35	4,3

З табл. 2.5 бачимо, що ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» незважаючи на недосконалу кадрову забезпеченість, все одно надає достатньо якісні послуги. Це зумовлене тим, що пошук кваліфікованого персоналу є складним процесом. Висока якість послуг забезпечується ініціативністю

директора та його повним контролем над усіма процесами. Таке директивне керування значно уповільнює швидкість надання послуг, знижує ефективність та розвиток підприємства. Стратегічний розвиток персоналу є складовою бренд-орієнтованої стратегії компанії, для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» необхідно внести значних змін для покращення кадрової забезпеченості, як фактору успішності бренду.

Нехай на матриці McKinsey за даними ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» (рис. 2.3) коло під номером 1 буде означати «Розробка стратегії бренду», 2 – «Організація та проведення маркетингових досліджень», 3 – «Організація та проведення PR-кампаній», 4 – «Розробка фірмового стилю».

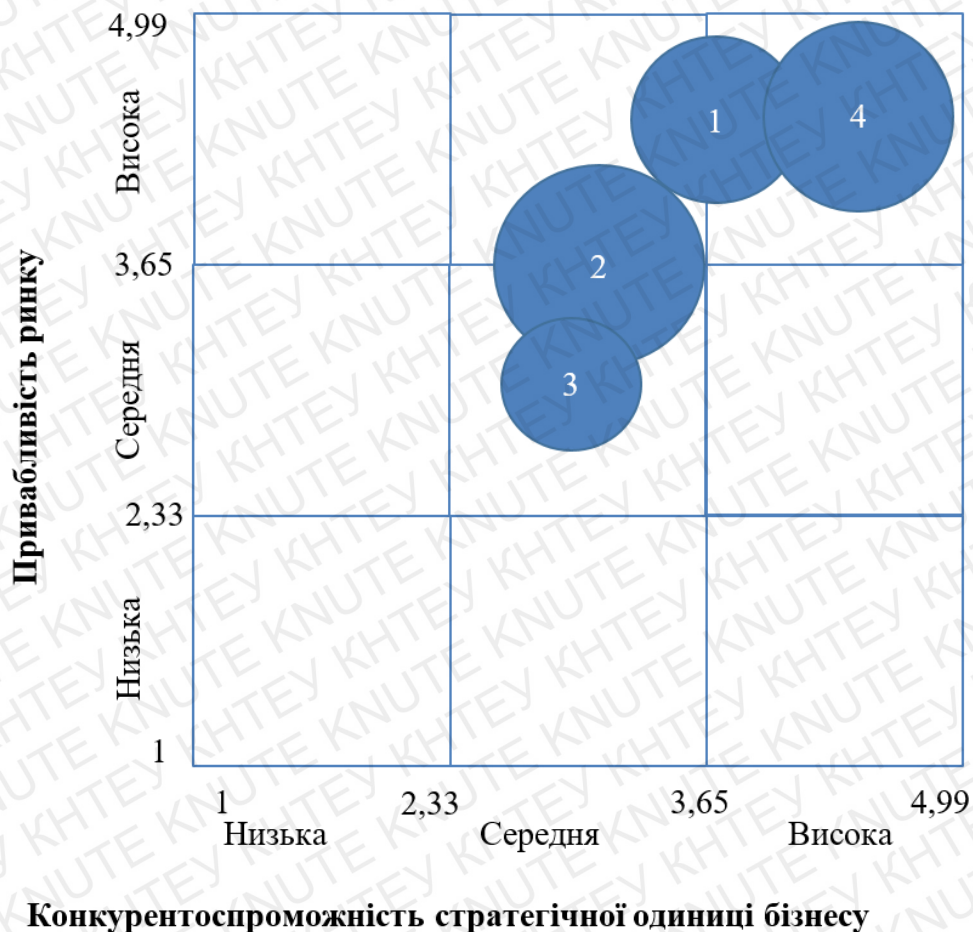


Рис. 2.3 Матриця McKinsey за даними ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»

Зробивши аналіз матриці McKinsey за даними ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», можна зробити такі висновки:

1. Послуга «Розробка фірмового стилю» (4) є найбільш привабливою для інвестицій у майбутньому. Варто утримувати позиції даної послуги на ринку в такому ж обсязі;
2. У послугу «Розробка стратегії бренду» (1) також є сенс інвестувати, оскільки вона є дуже очікуваною на ринку маркетингових послуг, а ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» має всі ресурси для того, щоб продовжувати її розвивати;
3. Послуга «Організація та проведення маркетингових досліджень» (2) знаходиться на межі позиції, в яку варто інвестувати або ж навпаки – прибрати з ринку, оскільки конкурентноспроможність стратегічної бізнес одиниці знаходиться на середній позиції. З високою конкуренцією на ринку маркетингових досліджень потрібно або постійно інвестувати у цей підрозділ, або ж зекономити бюджет та направити додаткові кошти на інший підрозділ;
4. Що стосується послуги «Організація та проведення PR-кампаній» (3), вона знаходиться в полі з середніми перспективами інвестицій. Скоріш за все, у майбутньому доведеться скоротити витрати на цей підрозділ і прибрати його з портфелю послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», оскільки частка ринку є незначною та сила даної послуги у портфелі бренду найнижча.

Для діагностики та оцінки сили бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» був застосований метод шкалювання. У маркетинговому дослідженні брали участь 34 респонденти (топ-менеджмент компаній-клієнтів). Опитування тривало 5 робочих днів, розташовувалося на спеціально створеному ресурсі <http://52.233.138.86:8002/>.

Опитування складалося з 3-х ключових питань. Питання були напівзакритими (з 1 варіантом відповіді та полем для коментарів):

5. Скажіть, будь ласка, на скільки Вас влаштовували терміни надання

послуг від ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?"

6. Скажіть, будь ласка, на скільки Вас влаштувала ціни на послуги ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?
7. Скажіть, будь ласка, на скільки Ви були задоволені комунікацією з представником ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?

Анкета опитування щодо діагностики задоволеністю брендом ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» знаходиться у дод. Д [26].

Результати опитування зображені на рис. 2.4.

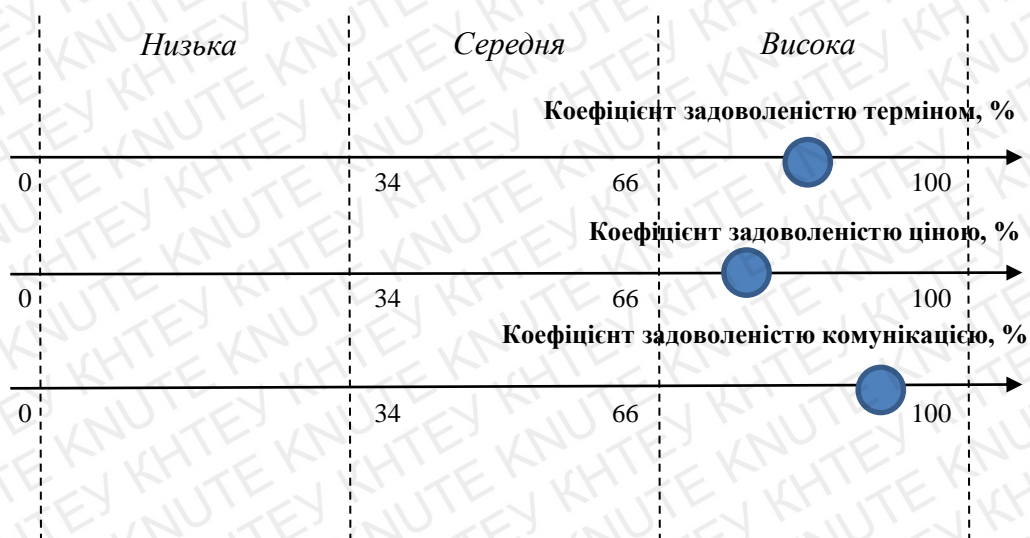


Рис. 2.4 Шкала задоволеністю брендом ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»

Коефіцієнт задоволеністю терміном виконання послуг склав 82%, задоволеністю ціною – 74% та задоволеністю комунікацією з клієнт-менеджером 93%.

Можемо зробити висновок, що сильною стороною агенції є індивідуальний та чемний підхід до кожного клієнта, що є важливим чинником у побудові довгострокових стосунків з ним. Найменш задоволені клієнти були ціною (74%), це варто додаткового маркетингового дослідження, щоб дізнатися чинники, які викликали таке ставлення та відгук про ціну наданих послуг.

З теорії маркетингових досліджень пам'ятаємо, що респонденти зазвичай відповідають на питання про ціну нещиро. Для того, щоб уникнути суб'єктивності, використовують шкальні та порогові запитання (наприклад, про низький або високий поріг ціни).

Отже, провівши оцінку стратегічних позицій бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», можна зробити висновки, що підприємство знаходиться у перспективній позиції: за даними SWOT-аналізу підприємство має такі сильні сторони, як висока репутація та використання нових технологій під час проведення маркетингових досліджень; а також такі можливості, як зростання важливості репутації для споживачів, зростання попиту на послуги маркетингових агенцій та висока інноваційна активність. Враховуючи названі сильні сторони та можливості, існує широке поле для розвитку підприємства на ринку маркетингових послуг. Що стосується внутрішнього аналізу портфелю послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» за матрицею McKinsey, найбільш перспективними послугами агенції є розробка фірмового стилю та розробка стратегій бренду. Оскільки ці послуги є високомаржинальними, то необхідно якісно підходити до їх виконання, адже вони можуть стати основою доходів підприємства та відкривають шляхи до використання нових технологій і методів для таких послуг агенції, як проведення маркетингових досліджень та організація та проведення PR-кампаній.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «БЮРО МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ», М.КИЇВ

#### 3.1. Формування бренд-орієнтованої стратегії ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ

Розвиток бренду – це стратегічна бізнес-функція, реалізацію якої в епоху глобалізації передбачає стратегічний розвиток підприємства.

Призначення бренд-менеджменту у сфері маркетингових послуг має такі функції:

- формування механізму взаємодії підприємства зі споживачами;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг;
- формування лояльності у споживачів, завдяки чому протягом певного періоду, бренд забезпечує прибуток підприємству та посилює довіру партнерів, полегшуючи доступ підприємства до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів;
- підвищення іміджу підприємства;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства та його оточення;

Для формування бренд-орієнтованої стратегії ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» пропонуємо вдосконалити модель бренду та комунікаційну піраміду, яка буде віалізувати шлях клієнта від знайомства з брендом до здійснення транзакції.

Колесо бренду (рис. 3.1), розроблене британською компанією Bates Worldwide, вважається одним з найпопулярніших і успішних в світі інструментів побудови бренду [30].

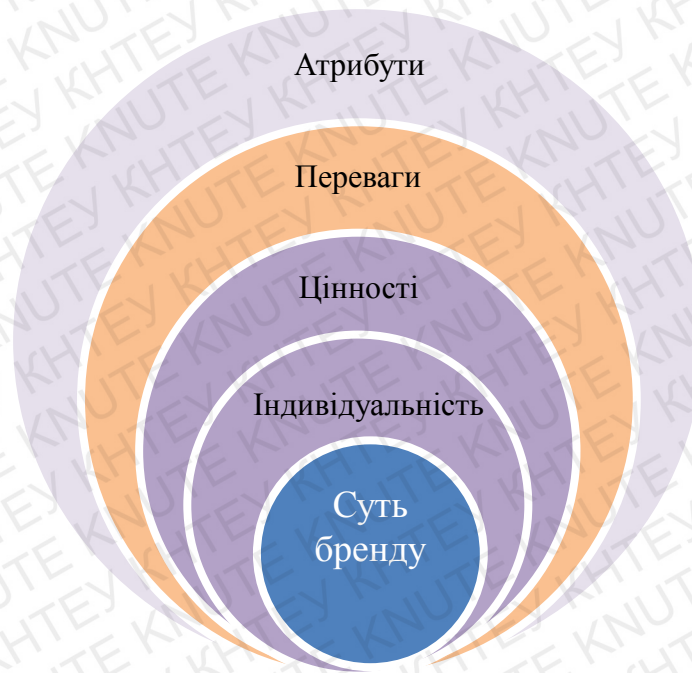


Рис. 3.1 Колесо бренду [30]

Атрибути показують те, що являє собою бренд. Фізичні і функціональні характеристики бренду, за якими його спочатку ідентифікують споживачі. Наприклад, для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» це фірмові кольори, логотип, експертність співробітників, участь у конференціях, присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn).

Переваги відповідають на питання: «Що бренд робить для клієнта? Який фізичний результат від використання бренду споживач отримає?» Це ті унікальні властивості, які пропонує бренд для задоволення специфічної потреби. Вони розробляються на основі атрибутів.

Переваги бренду підкріплюються особливими твердженнями - спонукаючими мотивами. Вони являють собою особливі характеристики продукту/послуги, за допомогою яких компанія доводить переваги бренду.

Перевагами бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» є професійний підхід, можливість клієнтам та представникам агенції розмовляти «однією мовою», бути почутим та зрозумілим. Оскільки часто клієнти обирають підрядника з декількох рівносильних за професійністю

маркетингових агенцій, та агенція, яка сподобалася їй підійшла суб'єктивно, частіше за все і підписує контракт про співробітництво.

Цінності характеризують собою емоції, які відчуває споживач послуг бренду? Що спадає на думку про себе, і що інші думають про клієнта, коли він користується послугами бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій». Цінності визначають емоційні результати використання бренду споживачем.

Цінність бренду формується поєднанням унікальних властивостей послуг і особистих висновків клієнта і визначається як співвідношення вигод і благ від придбання бренду і всіх витрат, які необхідно здійснити в зв'язку з придбанням та експлуатацією продукту.

Ми визначили такі цінності ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»: надійність, турбота про клієнта, професійний підхід, простота в комунікації.

Процес розробки переваг на основі потреб клієнтів ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» і підбір до них правильних атрибутів зображений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Процес розробки переваг на основі потреб клієнтів ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»**

Потреба цільової аудиторії	Переваги бренду	Атрибут бренду
Провести переговори у гарному та комфортному місці	Успішно проведені переговори	Офіс у фірмовому стилі агенції, зі зручним розташуванням
Надійний партнер з маркетингу	Професійний підхід	Велика кількість вдалих кейсів
Легка та зрозуміла комунікація з агенцією	Обидві сторони почують один одного	Клієнт-менеджери, які регулярно проходять тренінги

*\*розроблено автором на основі [33] та [25]*

Індивідуальність відповідає на питання: «Якби бренд був людиною, ким би він був?» Необхідно уявити, що бренд - це людина, як він виглядає, хто він за статтю, віком, професією.

Індивідуальність або особистість бренду (персоналія) представляє його у вигляді характеристик людської індивідуальності. Бренд ТОВ «Бюро

Маркетингових Технологій» можна охарактеризувати «успішним» і «цілеспрямованим». Це розумний та впевнений у собі чоловік, якому 45-55 років, готовий до вирішення всіх проблем.

Суть бренду (brand essence) - центральна ідея концепції продукту або всього бізнесу, пропозиція споживачеві. Коли ідентичність бренду розроблена та визначено основні його характеристики, всю ідеологію марки «згортають», виділяючи тільки найголовніше.

Стисла ідея суті бренду (слоган) зазвичай не перевищує п'яти ключових слів, це основна обіцянка споживачеві.

Суть бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» висловлюється у слогані: «Рішення є завжди», оскільки професійний підхід спеціалістів агенції зумовлює вирішення будь-яких маркетингових завдань бізнесу.

Комунікаційна піраміда являє собою ієрархічну систему цілей маркетингових комунікацій у вигляді піраміди. Кожен наступний рівень цілей у цій піраміді базується на попередньому і представляє більш високий і складний рівень комунікаційних цілей. Комунікаційна піраміда ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» зображена на рис. 3.2 [30].

Комунікаційна піраміда бренду складається з інформації про бренд (обізнаність, знання), емоцій, які клієнт отримує від бренду (ставлення, перевага) та з дій, які клієнт виконує по відношенню до бренду (впевненість та покупка). Метою комунікаційної піраміди є здійснення покупки, саме для цього будується весь фундамент піраміди.

Для системи цілей бренд-маркетингових комунікацій модель "комунікаційна піраміда" означає поетапне досягнення таких цілей, як:

- розширення знання про бренд з боку цільових аудиторій;
- формування психологічних асоціацій бренда в свідомості;
- ідентифікація та диференціація бренда;
- формування позитивного бренд-іміджу;
- донесення до цільових аудиторій місії, бачення та сутність бренда;
- популяризація цінностей бренда;

- формування лояльності до бренда.

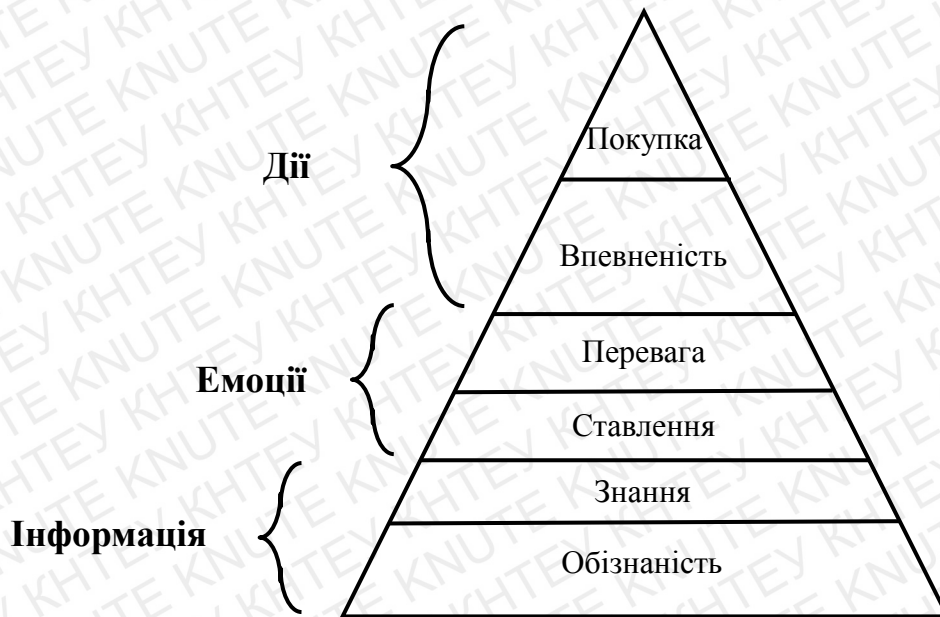


Рис. 3.2 Комунікаційна піраміда ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»

Для того, щоб навколо бренда ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» з'явилося більше інформаційного поля, необхідно нарощувати обізнаність та знання. Можна брати участь у професійних спеціалізованих виставках та конференціях, наприклад, Український Маркетинг Форум, iForum, міжнародній виставці реклами REX, Міжнародній конференції з реклами в соціальних медіа Ad Insight. Це дуже впливовий вид просування на ринку високомаржинальних послуг. Також більшість агенцій є спонсорами відомих подій. Бренд добре представлений у мережі Інтернет, має власні сторінки у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn, що також збільшує обізнаність про агенцію серед цільової аудиторії та підтримує імідж підприємства.

Кожен бренд асоціюється з емоцією. «Бюро Маркетингових Технологій» може задовольнити такі бажання, як: бути впевненим у маркетинговій агенції, потрапити до рук професіоналів, бути спокійним за майбутнє своєї компанії. Такі емоції мають виникати при кожному контакті бренду з цільовою аудиторією: телемаркетинг, PR, SMM.

Кожен дотик до цільової аудиторії повинен спонукати до дії, у нашому випадку, до придбання послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій». Це повинно читатися у кожному носії реклами, а також у презентації, яку представляють потенційним клієнтам.

За матрицею рішень щодо стратегічного розвитку бренда, яка була представлена у розділі 1, привабливість галузі, у якій діє ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» є високою, а конкурентноспроможність бренду - середньою. Тобто квадрант, який відповідає ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», називається «Розвиток бренда (інвестування у розвиток)».

Для того, щоб фінансові вклади у бренд ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» були релевантними та мали високу зворотність інвестицій, необхідно визначити точки диференціювання для бренду. Пропонуємо сконцентрувати сили у більш перспективні напрями агенції. Як ми дослідили, такими послугами є «Розробка фірмового стилю» та «Розробка стратегій бренду».

На нашу думку, вдалою буде зміна позиціонування з агенції повного циклу до більш спеціалізованої, оскільки споживачі з більшою довірою ставляться до експертності з певної послуги, аніж до компаній, які пропонують велику кількість різноманітних послуг.

Оскільки послуги «Розробка фірмового стилю» та «Розробка стратегій бренду» неможливо об'єктивно оцінити, це досить суб'єктивні та нематеріальні поняття, потрібно визначити, створити їх цінність для цільової аудиторії.

Позиціонування за атрибутом, цінністю послуги є досить поширеною стратегією позиціонування бренду. Цінність – це те, за що споживачі готові переплачувати, це також певна емоційна складова, щось неповторне, чого нема у конкурентів. Ця стратегія може бути успішною при умові зосередження саме на емоційній цінності товару, а не на ціні.

Отже, для формування бренд-орієнтованої стратегії ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» було розроблено колесо бренду, визначені основні атрибути бренду та суть. Комунікаційна піраміда є важливим інструментом

бренд-комунікацій, у ній зображені всі рівні стикання бренду з цільовою аудиторією, дуже важливо пропрацювати кожен шабел ь у підготовці бренду до комунікації з клієнтом. Кожен попередній рівень має привести клієнта до наступного, а в результаті – до здійснення покупки послуг ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій». За матрицею рішень щодо стратегічного розвитку бренду, необхідно провести інвестиції у бренд та сконцентруватися на основних видах послуг і позиціонувати себе спеціалістом у конкретних маркетингових активаціях, а не пропонувати всі послуги, які тільки є на ринку.

### **3.2. Пропозиції щодо покращення системи стратегічного аналізу та діагностики підприємства ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ**

Кадрова диференціація набуває особливої ваги для підприємств, які діють у сфері послуг. Наприклад, на ринку маркетингових послуг України персонал (дизайнери, стратеги, дослідники, клієнт-сервісні менеджери) є вагомою конкурентною перевагою перед менш кваліфікованими агенціями. Персонал перетворюється на бренд-орієнтований фактор, якщо йому притаманні такі риси:

- компетентність, професійність – володіння професійними вміннями і навичками;
- ввічливість, увага, делікатність, дружнє ставлення до клієнта;
- відповідальність – швидке реагування на проблеми клієнта;
- комунікабельність – вміння розуміти клієнта і спілкуватися з ним.

Як було визначено у розділі 2, ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», підприємство вимагає структурних змін у кадровому забезпеченні. Кількості працівників не вистачає для ефективного та швидкого виконання маркетингових послуг.

Щоб покращити ситуацію з кадровим забезпеченням ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», необхідно звернутися до спеціалізованих агенцій з підбору кадрів, що діють саме на ринку маркетингу та суміжних бізнесах. Наприклад, агенція «Руки». Вона спеціалізується на підборі персоналу у креативних індустріях. Основними напрямками, в яких дана агенція шукає персонал є: бренд-менеджмент, маркетинг, PR, SMM, маркетингова стратегія, дизайн, діджитал, журналістика, копірайтинг, продакшн, реклама та рекрутинг.

Покращення кадрового забезпеченням ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» зумовить більш швидке та якісне надання послуг, а також менш директивне управління процесами на підприємстві, що знизить навантаження на топ-менеджмент компанії та звільнить час і ресурси для стратегічного планування розвитку підприємства.

З розвитком науково-технічного прогресу, наслідком якого стала автоматизація управління системою стратегічного аналізу та діагностики підприємства, з'явилися автоматизовані програми для обробки та зберігання даних маркетингових досліджень та інших результатів діяльності підприємства. Таким чином, поняття якості обробки даних постійно розвивалося і уточнювалося. У зв'язку з необхідністю контролю поточної позиції бренду на ринку пропонуємо ввести на підприємство CRM-систему.

CRM-система – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними.

Основні функції CRM-системи можна представити у вигляді чотирьох напрямків:

1. Управління продажами;
2. Збір і зберігання інформації про клієнта;
3. Підвищення ефективності роботи співробітників;
4. Маркетингові дослідження і планування.



Для вибору CRM-системи для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» необхідно звернути увагу на те, щоб вона включала в себе MRM.

MRM (від англ. Marketing resource management) - система, яка дозволяє управляти стратегічним плануванням і бюджетуванням, процесним менеджментом, розвитком і дистрибуцією, менеджментом даних, плануванням, комунікацією, координацією подій і оцінкою ресурсів.

CRM-система дозволить ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» планувати та розробляти бюджет проведення діагностики бренду; управляти процесами (постановка і оновлення завдань для персоналу), проектами й персоналом; аналізувати маркетингові інструменти з використанням електронної передачі зображень і коментарів і дотриманням організаційної ієрархії; підготовлювати звітності та віалізувати її.

CRM-системою, яка доможе ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» покращити систему стратегічного аналізу та діагностики бренду, можна вважати SharpSpring.

SharpSpring - потужна платформа керування маркетингом, яка бездоганно працює з більшістю сторонніх додатків та існуючими системами. Вона орієнтована насамперед на малий та середній бізнес, пропонує широкий спектр функцій, щоб користувачі отримували всі необхідні в Інтернеті функції маркетингу.

Мінімальний пакет SharpSpring коштує 450 доларів на місяць. Термін впровадження програмного забезпечення для невеликого підприємства, як ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», може тривати від 10 днів до 2-х місяців, в залежності від того, наскільки об'ємні та комплексні показники необхідно включити до системи. Вартість навчання персоналу становить 50 доларів за співробітника (майстер-клас), з подальшою підтримкою та допомогою персоналу протягом 3-х місяців з початку роботи із системою. Вона може виконувати такі функції:

- сегментування клієнтів, нагадування клієнт-менеджерам про певні етапи в роботі з клієнтами;

- трекінг рекламних кампаній;
- створення динамічних лендингів;
- конструктор блогів;
- автоматизація продажів;
- звітність та аналітика.

Приклад звіту SharpSpring показаний на рис 3.3. Він може віалізувати витрати на рекламні кампанії, складові рекламних кампаній та їх частка у загальних витратах або доходах, а також ще багато інших факторів.



Рис. 3.3 Приклад звіту SharpSpring

Програмне забезпечення SharpSpring трансформує систему стратегічного аналізу та діагностики бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» на новий рівень, менше людських ресурсів буде задіяно, більша кількість даних проаналізована.

Продуктивність розвитку підприємницької діяльності тільки через оф-лайн канали в останні роки знижується. Така тенденція обумовлена тим, що численна аудиторія покупців перейшла в Інтернет. Купувати товари та

замовляти послуги людям набагато легше і комфортніше он-лайн, тому просувати свій бізнес в мережі потрібно всім, хто хоче отримувати прибуток і популяризувати свій бренд.

Тому пропонуємо для просування брендівих послуг «Розробка фірмового стилю» та «Розробка стратегій бренду» створити обліковий запис у Google Ads, оскільки створення платних рекламних кампаній у пошуковій системі Google є ефективним інструментом просування бренду.

Алгоритм роботи з Google Ads:

1. Обрати ціль для оголошень;
2. Обрати географію показу оголошення;
3. Створити повідомлення;
4. Установити обмеження бюджету;
5. Почати показ.

Ціллю оголошень у Google Ads для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» буде дзвінок до агенції, тобто зайти на сайт з оголошення. Тим самим знання про бренд буде збільшуватися.

Географія показу оголошення, з огляду на портрет цільової аудиторії, буде у м. Києві та великих містах, таких як: Дніпро, Одеса, Харків та Запоріжжя. Львів буде недоречно обирати, оскільки там відрізняється менталітет бізнес-середовища і дуже розвинута власна інфраструктура маркетингових агенцій.

Повідомлення повинні складатися з двох-трьох речень та показувати переваги компанії, щоб переконати клієнтів. Розробляються мовою цільової аудиторії.

Відповідно до пошукового запиту споживача, повинні висвічуватися релевантні оголошення. Наприклад, якщо клієнт шукає агенцію для проведення фокус-груп, то повинні показуватися оголошення щодо маркетингових досліджень, якщо про розробку фірмового стилю – про дизайнерські послуги.

Приклади повідомлень зазначені на рис. 3.4.

### Разработка фирменного стиля | Графический дизайн от Büro.MT

Ad [www.example.com/Бюро\\_Дизайна](http://www.example.com/Бюро_Дизайна)

Наши проекты — это графическое решение бизнес-задач. А во-вторых, это красиво.

### Агентство брендинга Büro.MT | Ухаживаем за вашими брендами

Ad [www.example.com/Бюро\\_Маркетинга](http://www.example.com/Бюро_Маркетинга)

Бережное позиционирование, заботливый нейминг, айдентика с любовью к деталям.

### Брендинг и ребрендинг | Агентство Büro.MT

Ad [www.example.com/Бюро\\_Маркетинга](http://www.example.com/Бюро_Маркетинга)

Доверьте нам ваш бренд — и мы сделаем его сильным и известным!

### Креативное агентство Büro.MT | 20 лет на рынке

Ad [www.example.com/Бюро\\_Креатива](http://www.example.com/Бюро_Креатива)

Создаем креативную рекламу с 1999 года. Креатив, который работает на бизнес заказчика.

Рис. 3.4 Приклады повідомлень для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» у пошуковій системі Google

Після початку показу оголошень можна відслідковувати, у які дні та години цільова аудиторія частіше натискає на оголошення, який портрет цільової аудиторії, а саме вік, стать, дохід та інтереси.

Звіти розділу Google Ads дозволяють дізнатися, що відбувається після кліка по оголошенню для переходу на сайт. За їх допомогою можна оцінити взаємозв'язок між залученням користувачів, їх поведінкою на сайті і конверсіями. Таким чином можна виявити ефективні маркетингові стратегії і можливості для оптимізації.

Приклад звіту про поведінку користувачів наведений на рис. 3.5.

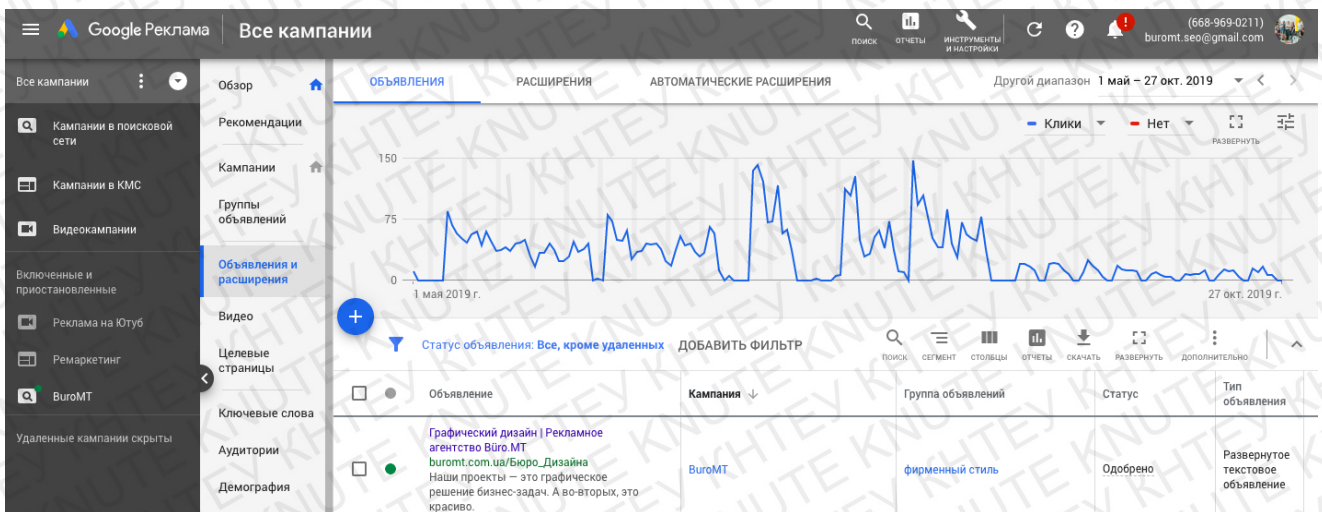


Рис. 3.5 Приклад звіту Google Ads

Отже, відбувається тенденція з автоматизації процесів діяльності підприємства, все менше видів роботи доводиться робити вручну, тим самим збільшується кількість часу для контролю процесів та інтенсифікації знань. Для покращення системи стратегічного аналізу та діагностики підприємства для ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» доречно буде почати використовувати CRM-систему SharpSpring, яка допоможе проводити регулярні та якісні маркетингові дослідження бренду, виділити проблемні місця на кожному з етапів роботи з клієнтом та дозволить комплексно й технологічно підійти до питання стратегічного аналізу та діагностики підприємства у бренд-менеджменті.

Використання такого інструменту, як Google Ads збільшить обізнаність цільової аудиторії про ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», що, в свою чергу, при правильному підході до роботи з клієнтами, збільшить лояльність цільової аудиторії до бренду. Програмне забезпечення дозволяє показувати контекстну рекламу у списку видачі пошукової системи Google. До розробки рекламних оголошень необхідно підійти креативно, оскільки цільова аудиторія оцінює роботу агенцію починаючи з перших доторкань до бренду: реклама, сайт, статті.

Вдале та комплексне імплементація сучасних інструментів маркетингу у роботу ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» дозволить якісніше та ефективніше аналізувати, розробляти та проводити бренд-стратегії.

## ВИСНОВКИ

У стані посиленої конкурентної боротьби кон'юнктура ринку складнішає, що зумовлює небувалий розвиток стратегічного підходу до управління брендом. Ефективне стратегічне управління неможливе без стратегічного аналізу. Компаніям необхідно проводити регулярний та якісний стратегічний аналіз підприємства, а також діагностику бренда, щоб обрати напрям, в якому бренд буде розвиватися.

У випускній кваліфікаційній роботі магістра було висвітлено теоретичні основи поняття «стратегічного аналізу» та «діагностики підприємства». Стратегічний аналіз можна визначити як початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, системне дослідження як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на економічний стан компанії, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Фундаментом для проведення стратегічного аналізу є вивчення маркетингового середовища підприємства. Для діагностики підприємства використовують велику кількість різних інструментів і методів, необхідно розуміти доречність кожного з них для правильного поєднання та розробки найбільш ефективних поєднань інструментарію.

Існують різні стратегії бренду, зокрема стратегія розширення асортименту, розширення марки, розробка нової марки та стратегія диверсифікації. На вибір стратегії впливають економічні фактори, життєвий цикл підприємства, портфель бренду та чинники зовнішнього середовища.

У роботі була показана етапність стратегічного аналізу в бренд-менеджменті: підготовчий, аналітичний і заключний. Спочатку відбувається постановка мети й завдання стратегічного аналізу, потім аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища та оцінюється рівень загроз діяльності підприємства, після чого можна робити висновки про стратегічну позицію бренда та змінювати курс його напрямку.

Діагностика бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» показала, що портфель бренду необхідно скоротити і залишити лише такі послуги, як «Розробка фірмового стилю» та «Розробка стратегії бренду». Використовувалися такі інструменти, як SWOT-аналіз, матриця McKinsey, оцінка Brand Health методом якісних опитувань.

За матрицею рішень щодо стратегічного розвитку бренду, привабливість галузі, у якій діє ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» є високою, а конкурентноспроможність бренду - середньою. Тобто стратегія, якій відповідає ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», називається «Розвиток бренду (інвестування у розвиток)».

Для бренд-орієнтованої стратегії ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій», м. Київ було розроблено колесо бренду та комунікаційна піраміда. Ми визначили суть бренду однією фразою: «Рішення є завжди», йому відповідають усі складові колеса бренду: атрибути, переваги, цінність, індивідуальність та сама суть бренду.

Рекомендаціями для покращення системи стратегічного аналізу та діагностики бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» були підключення компанії до MRM-системи SharpSpring та до сервісу контекстної реклами Google Ads.

CRM-система має функціонал, пов'язаний з управлінням маркетингових задач: розподіл завдань, призначення відповідальних за кожну його частину або етап, визначення термінів, KPI, проведення опитувань у клієнтів на різних етапах проектів, і, врешті-решт, зібрати та проаналізувати всю інформацію, необхідну для вибору найкращих рішень щодо майбутніх кроків по зміцненню бренду.

Контекстна реклама одна з найбільш ефективних методів просування послуг у мережі Інтернет. Креативний та відповідальний підхід до створення рекламних кампаній у Google Ads збільшить знання та впізнаваність бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій». Пошук партнера з маркетингу через Інтернет є одним з головних інструментів для прийняття рішення щодо

співпраці з певною маркетинговою агенцією. Саме тому так необхідно використовувати Google Ads та аналізувати, які повідомлення призводять до результату.

Слід зазначити, що стратегічний аналіз підприємства та діагностику бренда необхідно проводити регулярно: перевіряти свій стратегічний курс не тільки у часи кризи для підприємства, але й при рості ринку. Тому вважаємо, що теоретичний матеріал по науково-методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ (Економічні науки). – 2009. – № 1 (47) – Режим доступу: [https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1\\_47/27.pdf](https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf)
2. Шкурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством [Електронний ресурс] / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2015. - Вип. 2. - С. 96-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24)
3. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
4. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці, 2006. – 247 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю : монографія / Л.В. Балабанова, Ю.М. Логвіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 249с.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Т.В. Головка, С.В. Сагова ; За ред. М.В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с
10. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p

11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль. — СПб.: Питер, 1998
13. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
14. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
15. Сак Т. В. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Сак, Н. П. Оліфірович // Ефективна економіка. — 2013. — №10. — Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
16. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопєць та ін. — К.: Знання, 2011. — 389 с.
17. Дубодєлова А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А.В. Дубодєлова, О.В. Юринєць, А.В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — № 1. — С. 102-106.
18. Масляєва О. О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод» / О. О. Масляєва. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 3. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_15)
19. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. — Київ: Лібра, 2007. — 712 с.
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — С. 164.
21. Фроленко Р. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній / Р. Фроленко, С. Жукевич // Галицький економічний вісник. — 2012. — №6 (39). — С. 124—132.

22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288с.]
23. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник / О.І. Ковтун. Львів : Новий Світ-2000, 2014. 426 с.
24. Сайт ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» – Режим доступу <https://buromt.com.ua/>
25. Внутрішня звітність ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій»
26. Внутрішнє маркетингове дослідження здоров'я бренду «Бюро Маркетингових Технологій»
27. І. В. Струтинська Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / І. В. Струтинська.: – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
28. Балабанова Л.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємствароботодавця / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак // Економічний часопис-XXI. — 2014. — № 1- 2(1). — С. 94–97.
29. Маркетинг товарів і послуг: зб. наук. ст. студ. ден. форми навч. / відп. ред. Є. В. Ромат. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч.2. – 410с. 356-361 с.
30. Ромат Є. В. Бренд-менеджмент: Опорний конспект лекцій / Є. В. Ромат // К.: КНТЕУ. – 2012. – 90 с.
31. Моїсеєва Н., Рюмін М., Слушаренко М. Брендинг в системі управління маркетинговою активністю. — М.: Омега-Л, 2013. — 410с.
32. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012.– 523 с.
33. Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2012.– 380 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Моделі стратегічного аналізу [32]

##### 1) за видами стратегічного аналізу:

- для стратегічного управлінського аналізу – матриці SWOT і SNW-аналізу, І. Ансоффа, М. Портера, McKinsey, Thompson&Strickland;
- для портфельного аналізу – матриця BCG і вдосконалена матриця BCG, матриці GE/McKinsey, І. Ансоффа, ADL/LC, Shell/DPM, Стейнера, Thompson&Strickland, Р. Купера;

##### 2) за рівнем стратегічного аналізу:

- для первісного маркетингового аналізу (аналізу широких перспектив розвитку) – матриці PEST аналізу, визначення пріоритетних зовнішніх факторів, SWOT-аналізу (можливостей та загроз, сильних та слабких сторін), SPACE-аналізу, вектора економічного розвитку підприємства, MCC (ключових компетенцій);
- для аналізу стану ринку – матриці І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, Hofer/ Schendel, М. Портера, Hussey і т. д.;
- для аналізу галузі – матриці GE/McKinsey, Thompson&Strickland, М. Портера, Р. Купера, Shell/DPM, Ж.-Ж. Ламбена, матриця ідентифікації бізнесів, матриця аналізу бізнесів у галузі, що відчуває спад, матриця основних форм об'єднань підприємств у галузі і т. д.;
- для аналізу диференціації та аналізу якості – матриці “Поліпшення конкурентної позиції”, “Диференціація - відносна ефективність витрат”, “Продуктивність - інновації / диференціації”;

##### 3) за рівнями управлінського впливу:

- рівень корпорації – матриці SWOT-аналізу, І. Ансоффа, MCC, BCG, GE/McKinsey, Hofer/Schendel, Shell/DPM, ADL/LC, Портера, Thompson&Strickland і т. д.;
- рівень бізнес-одиниці – матриці Портера, Ж.-Ж. Ламбена і т. д.;
- функціональний рівень – матриця Россітера-Персі, матриця марочних сімейств

##### 4) для аналізу загальної готовності підприємства до ринкових змін – матриці “Зміна-опір”, “Вплив невизначеності”.

## Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства [32]

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За загальним станом підприємства	Стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту.
За напрямом розвитку	Стратегії інтенсивного розвитку (глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару); Стратегії інтеграційного розвитку (регресивна вертикальна інтеграція, прогресивна вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція); Стратегії диверсифікаційного розвитку (концентрична диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломератна диверсифікація).
За терміном реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова.
За стадією життєвого циклу товару	На стадії впровадження, на стадії росту, на стадії насичення, на стадії спаду
За особливістю галузі	Стратегія в нових галузях, зрілих галузях, галузях у стані стагнації чи спаду, роздроблених галузях, міжнародних ринках
За конкурентним станом підприємства	Стратегія лідера, стратегія челенджерів, стратегія послідовників, стратегія ринкової ніші
За привабливістю окремих ринків	Стратегія розвитку, стратегія підтримання, стратегія "збирання врожаю", стратегія елімінації.
За конкурентною перевагою	Стратегія цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації).
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу.
За видом диференціації	Стратегія товарної диференціації, стратегія сервісної диференціації, стратегія іміджевої диференціації, стратегія кадрової диференціації
За видом спеціалізації	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товароруху, стратегія просування.

## Цінності бренду ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» [24]

- 1** Власний дослідницький департамент  
Робимо маркетингові дослідження з першого дня існування агентства. За 20 років реалізували 2000 самостійних дослідницьких проектів. Креативні розробки також починаємо з дослідження.
- 2** Формат 24/7  
Можемо працювати без перерв та вихідних. Це нескладно, оскільки робота приносить нам задоволення.
- 3** Метод 3FM  
Застосовуємо авторський метод стратегічних сесій 3 Force Method. Випробування довели, що методика ефективно з'ясовує бізнес-завдання замовника, часом неочевидні для нього самого.  
  
\*У процесі випробувань жоден клієнт не постраждав!
- 4** Ідеї як рішення  
Розробляємо, а не придумуємо креатив. Для нас не існує ідей заради ідей; ми визнаємо лише ідеї, що вирішують маркетингові задачі клієнта.
- 5** Безцінний досвід  
Наші клієнти та проекти говорять за нас. Розроблені нами проекти живуть десятиліттями. Ми створили бренд із світовим ім'ям **Nemiroff LEX**, забрендували мережу магазинів техніки **Comfy**, розробили слоган для компанії **Roshen** — «Солодкий знак якості».

Рис. В1

Портфоліо ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» [24]

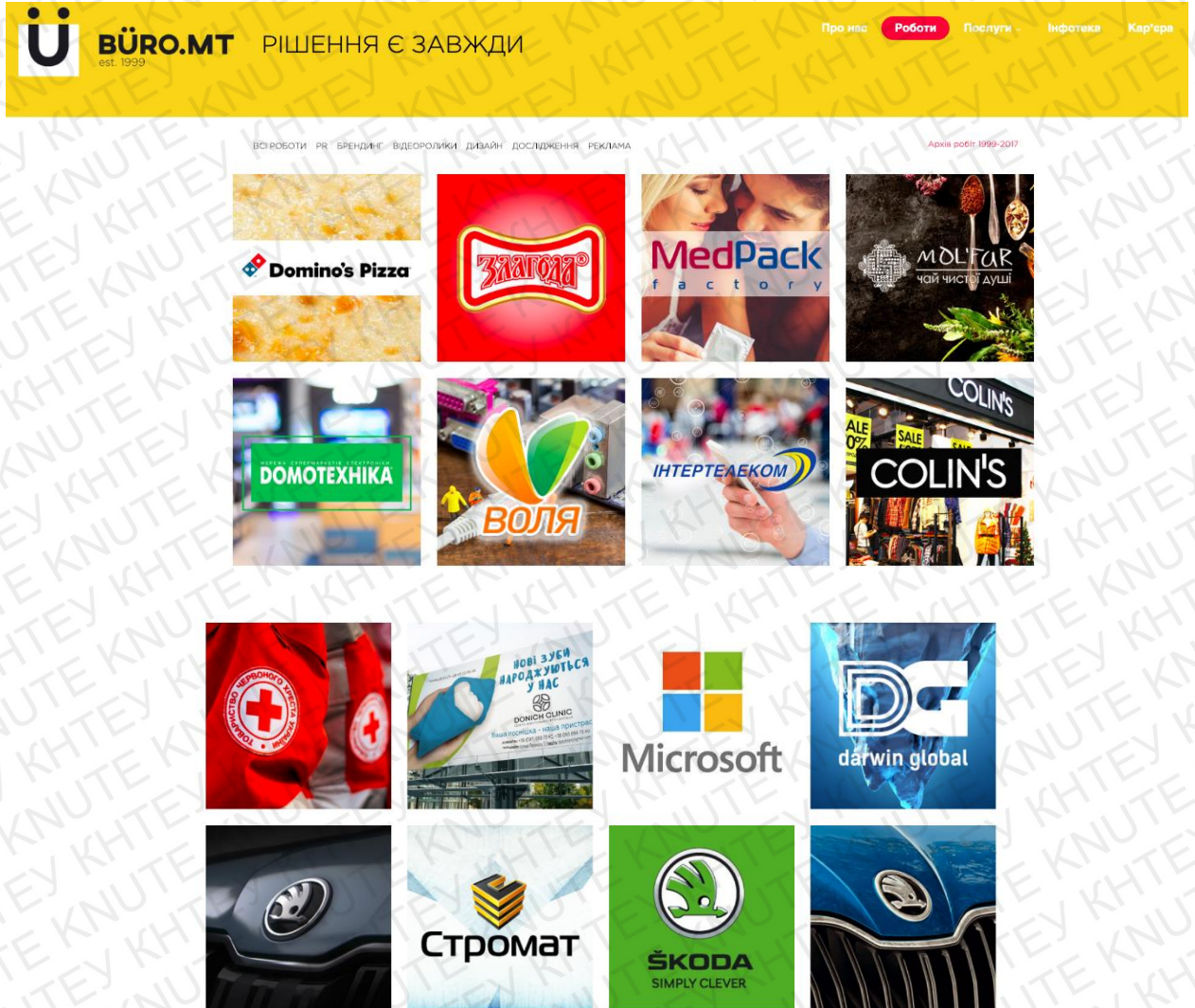


Рис. Г1

## Онлайн-анкета діагностики задоволеністю брендом ТОВ «Бюро Маркетингових Технологій» [26]

**ВІДО.МТ** Шаблоны Опросы Логины

Шаблоны / Анкеты шаблона Анкета для клиентов / Анкета Анкета для клиентов

**1. Здоров'я бренду ТОВ "Бюро Марке..."**

1. A3 Скажіть, будь ласка, на скільки Вас влаш...

2. A2 Скажіть, будь ласка, наскільки Вас влашт...

3. A4 Скажіть, будь ласка, на скільки Ви були з...

+ Добавить вопрос

+ Добавить блок

**Анкета для клієнтів**  
Анкета для клієнтів

**1. Здоров'я бренду ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"**  
Наскільки клієнти оцінюють бренд ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?

1. Скажіть, будь ласка, на скільки Вас влаштували терміни надання послуг від ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?

0 - терміни взагалі не були дотримані

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 - все було вчасно

Ваш ответ

2. Скажіть, будь ласка, наскільки Вас влаштувала ціни на послуги ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?

10 - я отримав(ла) більше, ніж очікував(ла)

9

8

7

6

5

**ВІДО.МТ** Шаблоны Опросы Логины

Шаблоны / Анкеты шаблона Анкета для клиентов / Анкета Анкета для клиентов

**1. Здоров'я бренду ТОВ "Бюро Марке..."**

1. A3 Скажіть, будь ласка, на скільки Вас влаш...

2. A2 Скажіть, будь ласка, наскільки Вас влашт...

3. A4 Скажіть, будь ласка, на скільки Ви були з...

+ Добавить вопрос

+ Добавить блок

**2. Скажіть, будь ласка, наскільки Вас влаштувала ціни на послуги ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?**

10 - я отримав(ла) більше, ніж очікував(ла)

9

8

7

6

5

4

3

2

1

0 - повністю розчарувалася(вася)

Ваш ответ

**3. Скажіть, будь ласка, на скільки Ви були задоволені комунікацією з представником ТОВ "Бюро Маркетингових Технологій"?**

0 - взагалі не задоволений(а)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 - повністю задоволений(а)

Рис. Д1