

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління системою бренд-орієнтованих інтегрованих
маркетингових комунікацій»**

(за матеріалами ТОВ «Профітмейкерс», м. Київ)

студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Ключник Ярослави
Вікторівни

Науковий керівник
кандидат технічних
наук

Клібанська Олена
Миколаївна

Гарант освітньої програми
кандидат технічних
наук

Клібанська Олена
Миколаївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ БРЕНДУ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДУ ТОВ «ПРОФІТМЕЙКЕРС» 16	
2.1 Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	16
2.2 Аналіз системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНИХ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ПРОФІТМЕЙКЕРС»	33
3.1. Удосконалення організації процесу управління комунікаціями бренду підприємства	33
3.2. Формування оновленої системи управління бренд-орієнтованими інтегрованими маркетинговими комунікаціями підприємства	37
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. За останні роки зовнішнє середовище маркетингу суттєво змінилося. Спостерігається зростання кількості суб'єктів на ринку та скорочення змістовних відмінностей між ними, що потребує використання якісної корпоративної політики, застосування маркетингових комунікацій та фахових підходів до розвитку їх бренду. Тому за умов невизначеності та зростання конкуренції підхід, що орієнтується на раціональне використання бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій, набуває все більшої важливості, що стає головним чинником успіху будь-якої компанії.

За допомогою маркетингових комунікацій встановлюються стосунки між продавцем й потенційними споживачами, які з часом, якщо їх успішно реалізувати, можуть перетворитися на покупку. Ефективний процес спілкування сприяє формуванню лояльних стосунків між торговою маркою та споживачем. Всі елементи та функції системи маркетингових комунікацій мають спрямовуватись на те, щоб донести до замовника мету і переконливу інформацію не тільки про сам товар, а й про бренд.

Аналіз останніх досліджень. У своїх роботах вчені приділяють вагому увагу змінам в інформаційному середовищі, ролі та місці брендингу в маркетингу, використанню комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій в умовах сучасних інноваційних технологій. Серед них праці Т. Амблера, О. Білого, Н. Головкина, М. Горкіної, Т. Дібрової, Т. Лук'янця, Ф. Котлера, Н. Норицина, А. Панько, В. Расницина, О. Шевченка, Н. Яловеги та ін. Враховуючи безліч позитивних результатів, отриманих в рамках наукових досліджень, проведених цими дослідниками, існує ряд питань теорії та методики управління комплексом інтегрованих маркетингових комунікацій компанії, що потребують ґрунтовних досліджень. Автори наголошують на важливості створення стійкого бренду для підприємства, складностях його позиціонування та засобів формування. Тому доцільно продовжувати вивчати

процес управління системою бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методологічних засад та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління системою бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства. Для вирішення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- вивчити сутність комплексу маркетингових комунікацій та його роль в системі управління комунікаціями бренду;
- дослідити формування комплексу бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій;
- здійснити аналіз маркетингового середовища підприємства;
- провести аналіз системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства;
- представити аналіз ефективності системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства;
- розробити напрями удосконалення організації процесу управління комунікаціями бренду підприємства;
- представити формування оновленої системи управління бренд-орієнтованими інтегрованими маркетинговими комунікаціями підприємства;
- здійснити прогнозування результативності запропонованих маркетингових комунікаційних заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління системою бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства ТОВ «Профітмейкерс».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення процесу управління системою бренд - орієнтованих

інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства ТОВ «Профітмейкерс».

Методи дослідження ґрунтуються на загальних економічних положеннях про сутність та принципи управління системою бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій та управління брендом підприємства. В ході дослідження використовувались загальновизнані в економічній науці методи дослідження: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, системний аналіз, група методів економіко-математичного моделювання. В основу дослідження покладено наукові роботи вітчизняних й іноземних вчених, які висвітлили основоположні положення управління та брендингу маркетингових комунікацій.

Інформаційними джерелами дослідження стали матеріали фінансової звітності підприємства, закони та нормативні акти з маркетингу, спеціальна література з теорії та методології управління комплексом інтегрованих маркетингових комунікацій, орієнтованих на бренд.

Практичне значення отриманих результатів. Основні результати та прикладні рекомендації випускної кваліфікаційної роботи можуть бути використані у практиці для організації діяльності з розвитку бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства на ринку. Визначено економічний ефект від втілення заходів, представлених у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ БРЕНДУ

Більшість сучасних корпорацій, установ та підприємств розуміють, що їхній успіх повинен підтримуватися постійною комунікаційною політикою. Це допомагає завжди залишатися в інформаційному просторі, що, в свою чергу, дозволяє контролювати запити клієнтів про інформацію, що представляється організаціями, корпораціями та бізнесом. Застосовуючи зовнішній вплив маркетингових комунікацій та внутрішньо орієнтовану направленість брендингу, комунікаційна політика фірми або компанії додає більшої цінності бренду. Для реалізації ефективної комунікаційної стратегії підприємства мають позиціонувати власний бренд, використовуючи зовнішню направленість маркетингових комунікацій [4, с.15].

Спільне застосування маркетингових досліджень й технологій брендування допомагає створити конкурентні переваги на ринку. Маркетингові комунікації є елементом масових комунікацій та найсуттєвіше характеризують соціально-економічну природу останніх. Це набуває сенсу у ході аналізу наукових поглядів на розуміння сутності терміну «комплекс маркетингових комунікацій», що представлено у додатку А.

Ми пропонуємо визначати маркетингові комунікації як систему засобів впливу на ринкові суб'єкти, що формуються підприємством, пов'язану із встановленням двосторонніх відносин з метою отримання комунікативно-економічного ефекту.

В умовах сучасного стану розвитку комунікаційних процесів, підвищення значення громадської думки в нашій країні перед кожною компанією виникає потреба у систематичних інформаційно-аналітичних, координаційних та контролюючих діях, спрямованих на налагодження відносин із громадськістю та окремими групами [1, с.74]. Бренд слід розглядати і як маркетинговий канал, і як досвід, що одержує клієнт у ході споживання. Комунікаційний набір

для торговельної марки й інших маркетингових інструментів повинен враховувати звернення, повідомлення та характеристики, що покращують досвід, пов'язаний із споживанням відповідної торговельної марки [2, с.115].

Значення поняття «бренд» багатогранне і характеризує споживчі властивості продукту, а також систему відносин: «товар – покупець», «бренд – покупець», «бренд – бренд». Інформація про продукт чи його торгову марку, укладена в торговій марці, чинить вплив на клієнта, спонукаючи його до відповідних заходів. По-перше, важливо сформувати емоційне ставлення споживача до бренду на основі інформації, яку надає бренд, а також створити позитивні відгуки між брендом й покупцем.

Процес маркетингового спілкування між торговою маркою та споживачем - це процес, що спрямовується на створення ефективного контакту з ціллю обміну даними, які містить торгова марка, в усній чи письмовій формі за допомогою певних засобів та символів. Така система створення контактів між брендом та покупцями для прямої та непрямої інформації, переконання й нагадування про бренд.

Гарні емоції у покупця виникають або в ході безпосереднього споживання товарів відповідної торгової марки, або в процесі реклами, отримання інформації, що відображає природу торгової марки. Відносини між споживачем та торговою маркою залежать від сприйняття покупцем та його очікувань щодо отримання позитивних емоцій від купівлі блага [6, с.57].

В залежності від символічного сенсу торгової марки існують три типи відносин із споживачем [13, с.39]:

- емоційні стосунки створюються на базі почуттів, викликаних у споживача торговою маркою (позитивні й негативні емоції);
- поведінкові стосунки слід розглядати як дії споживачів, спричинені спонуканням бренду до прикладного результату, іншими словами як намір купити товар;
- ефективні відносини створюються на основі знань, оцінки, переконань та знання споживача про бренд. У ході функціонування торгової марки всі

типи відносин тісно переплітаються. Їх гармонійна взаємодія залежить від того, наскільки чітко складена символіка бренду. Зрештою, від цього залежить раціональність та повнота бренду [18, с.208].

Формування системи торгових відносин із покупцем має залежність від людського фактору. Людський фактор впливає на процес формування символів бренду, а також на процес комунікацій та розвитку на ринку. У ланцюгу відносин «бренд – покупець» найважливішим елементом є особа, тому система взаємовідносин бренду та покупця є імовірнісним і залежить від численних факторів. В процесі моделювання ціннісної орієнтації в символіці бренду потрібно враховувати [27, с.102]:

- ціннісні орієнтації людини, від яких, в загальному рахунку, буде залежати спрямованість діяльності особистості по відношенню до бренду;
- ціннісні орієнтації людини, тобто її соціальні орієнтації, переконання, ідеали, що здатні змінюватися впродовж життєвого циклу бренду. У західній моделі існує кілька типів торгових марок: сімейні бренди - це назви товарів, що мають назву виробника, а окремі бренди - це незалежні назви товарів, і більшість покупців навіть не замислюються, що стільки різних товарів належить одній компанії. Значна кількість проектів маркетингових комунікацій бренду починаються з плану маркетингових комунікацій, що формується на базі інших маркетингових планів та проектів.

Головні особливості комунікацій у процесах брендування [29]:

- формулювання визначної ідеї в усіх повідомленнях бренду (виходячи зі змісту бренду);
- встановлення основної ідеї у напрямку всіх повідомлень бренду (позиціонування бренду);
- наявність у всіх повідомленнях значущих (характеристик) та формальних (атрибутів) ознак, які забезпечать точну ідентифікацію торгової марки споживачами;

- організація всіх бренд-комунікацій таким способом, щоб будь-яке наступне повідомлення надавало змісту і доповнювало попередні і таким чином формувало цілісне розуміння бренду.

Формування засобів, видів і методів комунікативного впливу відображається чинниками, які характеризують потреби, уподобання та очікування споживацької аудиторії. Аудиторію комунікативного впливу в управлінні брендом створюють не лише покупці. Комунікативний вплив бренду також здійснюється на працівників підприємства, інвесторів, постачальників, дистриб'юторів та інших стейкхолдерів, які контактують з брендом. Контактною аудиторією можуть бути також інші учасники ринкових відносин, з якими фірма підтримує нерегулярні комунікації, такі як засоби масової інформації, уряд та державні установи [21, с.95].

Головні принципи й підходи маркетингових комунікацій бренду можуть бути представлені так званими «кодами брендів». Код бренду - це словесне вираження головної ідеї бренду. Це засіб, як найкраще донести до цільових споживачів тему бренду. Коди брендів є вираженням основної комунікативної ідеї брендів. Вони пропонують, яку продукцію продавати під певними торговими марками, які засоби та принципи комунікації використовувати, як і кому реалізувати тощо. Код бренду повинен пронизувати як внутрішню, так і зовнішню діяльність підприємства. Фактично, кодекс оцінює доцільність маркетингової діяльності, відкидаючи ті, що можуть погано відобразитись на сприйнятті покупців [11, с.65].

Успішний бренд - це поєднання товару, що відповідає функціональним потребам споживачів та доданої вартості, що дає покупцеві відчуття переваги даного товару над конкурентами. Бренди володіють певним потенціалом для просування ринку та виходу на ринок, спроможність поширювати власний імідж на різноманітні товари. Створення довгострокової купівельної переваги відповідного товару перед конкурентами - головне завдання брендингу [9, с.52]. Брендкування товарів будь-якого підприємства демонструє не тільки здатність виробника / продавця формувати, розвивати, підтримувати та

захищати свій бренд, але також відповідною мірою відображає ступінь зростання ринкових відносин, інтенсивність конкурентного середовища та розвиток маркетингових комунікацій в державі. Брендуння здійснюється з використанням певних прийомів, методів та інструментів, що дозволяють довести сформований бренд до споживача і не тільки створити в його свідомості імідж бренду, а й надати допомогу, зосередити споживачів на сприйнятті функціональних й емоційних елементів товарів [5, с.337].

Можна зробити висновок, що успіх компаній повинен підтримуватися постійною комунікаційною політикою. Безсумнівно, всі засоби спілкування є відмінними один від одного за відповідними характеристиками. Традиційно в ході створення іміджу компанії застосовуються поєднання різноманітних засобів маркетингових комунікацій. На ринку споживчих товарів головними засобами створення іміджу має бути іміджева реклама (зовнішня, у ЗМІ), PR (спонсорська підтримка) та брендинг (елементи брендингу фірми створюють імідж підприємства в очах покупців). Незважаючи на те, що в реальному житті бренди обмежуються власними фізичними параметрами, діагностика засвідчила, що створення раціонального набору інтегрованих маркетингових комунікацій виявляється можливим із використанням загальної (інтегрованої) стратегії просування бренду. Бренд вважається об'єднуючим елементом комплексу маркетингових комунікацій, тому що поєднує ціль (створення потреби), процес (реалізація цілі) й результат (посилення лояльності клієнтів).

Розробка структури бренду супроводжується його втіленням у повсякденну діяльність підприємства чи організації. Сьогодні бізнесу надзвичайно важко привернути увагу до власних торгових марок, тому вони повинні пропонувати інші способи інформування споживачів про себе та свою продукцію. Завдяки цьому процес спілкування, де одним із учасників є бренд, називається «комунікація бренду» [6, с.57]. Дослідники брендингу розглядають комунікацію бренду як окремий вид соціальної комунікації, яка реалізується як процес взаємодії, результатом якого є зміни мотивації,

ставлення, поведінки, діяльності людей та формує умовний образ бренду як соціального об'єкта.

Формат повідомлень у комунікації бренду має залежність від застосовуваного каналу, а зміст - від вимог та характеристик цільових аудиторій. Концепція каналу в комунікації бренду є багаторівневою. У широкому розумінні це засіб рекламування, зв'язків з громадськістю, продажів або обслуговування споживачів. Детальніший аналіз дає можливість визначити різні засоби масової інформації: корпоративний веб-сайт, комерційна друкована стаття, формуляр тощо. Останні, відповідно, чинять вплив на канали уявлення: зоровий, звуковий, сенсорний. В межах ідеальної моделі комунікації бренду всі канали повинні підкорятися принципам інтеграції, тому що існує безпосередня залежність між кількістю каналів сприйняття, що активізують бренд, та вартістю товару [9, с.53].

Практика останніх десятиліть показала, що правильно організована торгова марка може збільшити власний капітал та зробити бізнес привабливішим для інвесторів: майже 60% менеджерів підприємств вважають, що ринкова вартість їхнього бізнесу значною мірою занижена. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) чітко вписуються у сферу маркетингу відносин, тому що програма формування стійких відносин із споживачами вимагає не лише реклами товару через засоби масової інформації [11, с.34]. Для реалізації такої програми потрібне використання повністю інтегрованого процесу комунікації, який враховує специфіку відповідних типів маркетингових звернень та всі аспекти інформації про підприємство та його торговельні марки, але орієнтований на встановлення контактів майже з будь-яким окремим покупцем. Інтегровані маркетингові комунікації - вид комунікації та маркетингової діяльності, який має особливий синергетичний ефект, що створюється в ході раціонального поєднання реклами, прямого маркетингу, стимулювання збуту, PR й інших важливих засобів комунікації та прийомів, а також на основі поєднання усіх окремих повідомлень. Вони сприяють збільшенню нематеріальних активів

компанії, сприяють полегшенню завдань подолання комунікаційного шуму, що створюється конкурентами [15].

Принципи інтегрованого маркетингового спілкування засновані на інтеграції вибору. З метою забезпечення позитивного результату потрібно поєднувати відповідні канали зв'язку, а синергетичний ефект їх взаємодії значно перевищує їх алгебраїчну суму - кожен канал сприяє позиціонуванню бренду. Позиціонування для кожного сегмента ринку є автономним, проте у визначеному режимі зі швидкістю, потрібною для трансформації бренду на бренд. ІМС інтегрує бізнес-стратегію в цілому з вимогами й умовами життя відповідного покупця, координує всі ділові комунікації в межах набору, встановлює контакти та діалог із споживачем, готує спеціальні комунікації, щоб краще відповідати смакам окремих споживачів.

При порівняно невеликих бюджетах корпоративний бренд створюється, зокрема, і за допомогою ІМС. На думку Американської асоціації рекламних агентств, інтегровані маркетингові комунікації - це концепція планування й реалізації маркетингових комунікацій, що базується на оцінці стратегічного значення їх відповідних сфер (реклама, стимулювання продажу, зв'язки з громадськістю тощо) та потреби знайти оптимальне поєднання для забезпечення ясності, послідовності й зростання впливу комунікаційних ефектів на основі інтеграції всіх дискретних повідомлень [15]. Активне використання учасників ринку ІМС у брендингу зумовлене низкою причин [1; 5; 29].

По-перше, традиційні широкомасштабні рекламні рішення нині втрачають ефективність через значну кількість рекламних повідомлень, що спричинило ефект відрази до реклами. Виникла потреба шукати нові засоби спілкування.

По-друге, відбулося розширення діапазону маркетингових комунікацій й поява нових інформаційних каналів, що організації можуть використовувати.

По-третє, відбулося звуження цільової аудиторії, тому що зростання пропозиції спричинило те, що фірми та їх торгові марки були змушені

позиціонувати себе, як спеціалізовані, обираючи таким чином власну цільову аудиторію. Такий підхід до маркетингових комунікацій іноді не враховував певну цільову аудиторію, на яку потрібно було спрямовувати дію.

По-четверте, це трансформація мотивів придбання, оскільки для споживача в першу чергу при виборі стала виходити не безпосередня мета товару, а те, як його вибір оцінюють інші особи.

По-п'яте, існує необхідність досягти лояльності покупців. Як відображає практика, залучення нового клієнта коштує фірмі в 6-10 разів дорожче, ніж підтримка постійного. Оцінки показують, що основний дохід отримує 30 % лояльних клієнтів. Це актуалізує проблему не тільки залучити, але і більшою мірою утримати клієнтів, чому сприяє ІМС.

По-шосте, ринкова глобалізація спричинила активізацію міжнародних комунікацій. Компанії, які ведуть бізнес у різних державах світу, змушені застосовувати національні відмінності у сприйнятті спілкування, забезпечувати їх інтеграцію.

Ці та інші підходи призвели до ситуації, коли провідні маркетингологи почали говорити про комплексне використання засобів маркетингової комунікації. Цей процес активно сприяв формуванню інтегрованих маркетингових комунікацій, які створюють більш активне прийняття покупцями рішень щодо придбання товару [19, с.132]. Активність з цільовими групами впливу відображає роботу PR-спеціалістів, професійних лобістів, іміджмейкерів, дилерів, дистриб'юторів. Завдяки їхнім зусиллям ставлення змінюється навіть до підприємств, що не є ринковими лідерами.

У таблиці. 1.1 відображено, які засоби впливу в ІМС використовуються для різних цільових аудиторій при просуванні бренду компанії.

Таблиця 1.1

Засоби впливу ІМС на різні цільові аудиторії [21, с.55]

Цільова аудиторія	Засоби впливу ІМК
Персонал	Внутрішній PR, місія, програми лояльності

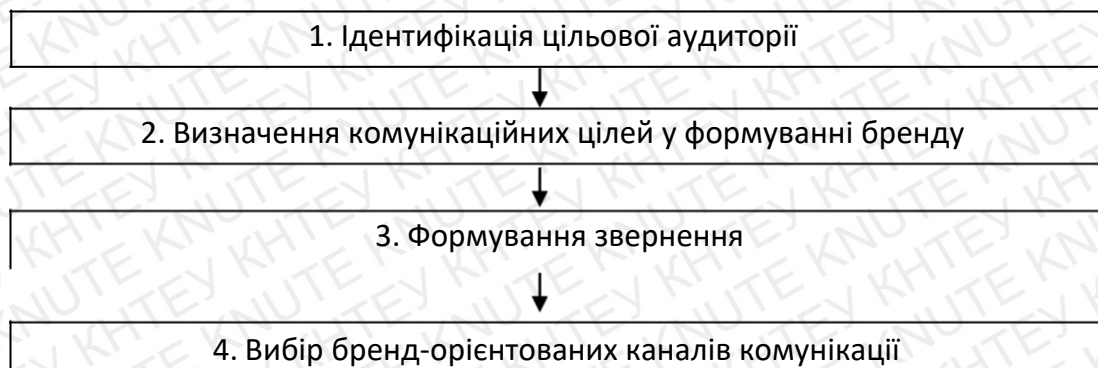
Продовження таблиці 1.1

Споживачі	Реклама ATL / BTL, відносини зі споживачами (CR), брендинг, програми лояльності, прямий маркетинг, мерчандайзинг, кобрендинг
Партнери (акціонери)	Дивіденди, відносини з інвесторами (IR)
Ринкові експерти	PR, подієвий маркетинг, спонсоринг, прямий маркетинг
Лідери громадської думки, ЗМІ	Зовнішній PR, відносини зі ЗМІ (MR), спонсоринг, ЗМІ прямий маркетинг, брендинг
Громадські організації	PR, подієвий маркетинг, спонсоринг, брендинг
Органи контролю	Лобіювання
Владні структури	Лобіювання + відносини з владними структурами (GR), спонсоринг
Конкуренти	Бенчмаркінг / конкурентна розвідка

Отже, основними цільовими аудиторіями системи інтегрованих маркетингових комунікацій слід вважати наступні: персонал, споживачі, партнери, ринкові експерти, лідери громадської думки, ЗМІ, громадські організації, органи контролю, владні структури, конкуренти тощо. Для кожної з визначених елементів цільової аудиторії ІМК розробляються відповідні засоби впливу.

Управління набором бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій фірми - це інтегрований механізм, який має на меті інформувати, переконувати або нагадувати покупцям про власні товари (послуги). Розглянемо етапи механізму розвитку бренд-орієнтованого комунікаційного комплексу підприємства (рис. 1.1).

Отже, виходячи з рис. 1.1 можна визначити вісім головних етапів механізму управління комплексом бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства, які мають чітко визначену послідовність та змістовне наповнення.



Продовження рис. 1.1

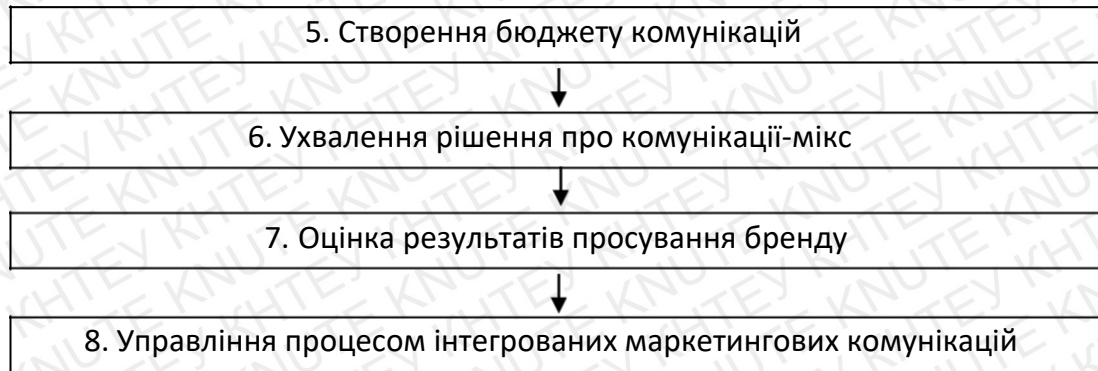


Рис. 1.1. Етапи механізму управління комплексом бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства [9, с.53]

Поряд із використанням інтегрованого підходу, потрібно вибрати правильну стратегію з метою втілення комунікаційної кампанії бренду. Проблема виявляється в тому, що багато фірм неправильно оцінюють свою роль на ринку (часто перебільшуючи її), вибирають неправильну стратегію позиціонування бренду. Ел Райс і Джек Траут у науковій праці «Маркетингові війни» визначають чотири можливі стратегії комунікаційної кампанії бренду [11, с.38]:

- оборона;
- образливий;
- фланг;
- партизан.

Таким чином, у комунікаційній кампанії брендуювання факт сталості повідомлення дуже важливий. Ви не можете втрачати зв'язок із споживачами і не можете втрачати стабільність бренду, тобто спроможність бренду пропонувати покупцеві основну ідею чи головну обіцянку впродовж тривалого терміну. Різка трансформація стратегії комунікаційної кампанії завдає бренду набагато серйознішої шкоди, не завжди точного позиціонування в комунікаційній кампанії.

Можна зробити висновок, що інтегровані маркетингові комунікації сприяють збільшенню нематеріальних активів компанії, сприяють

полегшенню завдань подолання комунікаційного шуму, що створюється конкурентами. Водночас, інтегрований поетапний механізм управління комплексом бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства має на меті інформувати, переконувати або нагадувати покупцям про власні товари (послуги).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДУ ТОВ «ПРОФІТМЕЙКЕРС»

2.1 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Компанія ТОВ «Профїтмейкерс» є одним з провідних вітчизняних провайдерів аналітичних програмних систем для фінансового і корпоративного сектора. Професіоналізм і відповідальність фахівців компанії перевірені більш ніж 10-ти річним досвідом реалізації проектів для провідних світових і вітчизняних компаній [20].

ТОВ «Профїтмейкерс» надає послуги по розробці програмного забезпечення більше десяти років, створює програмні продукти для фінансових інститутів і автоматизації бізнес-процесів. Завдяки роботі ТОВ «Профїтмейкерс» фінансові і виробничі компанії можуть успішно протистояти діям шахраїв, швидше і простіше справлятися з трудомісткими рутинними процесами, ефективніше взаємодіяти з клієнтами, а також використати у своїй роботі аналітичні програми і інструменти, що дозволяють вибирати вірну стратегію розвитку.

ТОВ «Профїтмейкерс» використовує у своїх продуктах останні досягнення в області штучного інтелекту (artificial intelligence) включаючи глибокі нейронні мережі (deep neural networks) і інші алгоритми глибокого машинного навчання (deep learning) [20].

Стратегію швидкого зростання компанії ТОВ «Профїтмейкерс» вдалося реалізувати за рахунок об'єднання зусиль висококваліфікованої команди фахівців софтверної і фінансової індустрії. ТОВ «Профїтмейкерс» допомагає фінансовим інститутам запобігати, виявляти і боротися з фінансовими злочинами, створювати і удосконалювати стратегії, які

перешкоджають шахрайству, відмиванню коштів, корупції та іншим злочинам з використанням накопиченого роками досвіду і сучасним інформаційним технологіям [20].

Стратегічні орієнтири у діяльності компанії ТОВ «Профїтмейкерс» на ринку послуг програмного забезпечення представлено у додатку А.

Маркетингове середовище підприємства ТОВ «Профїтмейкерс» складається з факторів зовнішнього та внутрішнього середовища впливу. Зовнішнє маркетингове середовище формується під впливом конкуренції на ринку послуг програмного забезпечення в Україні. В цьому контексті, передусім, необхідно проаналізувати тенденції розвитку ринку послуг програмного забезпечення в Україні.

Ринок розробки програмних продуктів в Україні активно розвивається як в кількісних, так і в якісних параметрах: збільшується кількість ІТ компаній (за дослідженнями з обраних Топ-50 ІТ підприємств з головним офісом в Україні, у структурі діяльності яких виділено розробку CRM-систем або програмного забезпечення на замовлення та надання консультаційних послуг у цьому напрямку 10% обраних компаній працюють на ринку з 2017 р., ще 6% компаній ведуть діяльність не раніше ніж з 2015 р, зростає чисельність їх працівників, примножується вклад галузі у ВВП країни [17, с.75].

Аналіз типів бізнес-моделей, за якими працюють розробники CRM-систем, ПЗ на замовлення, здійснення консультаційних послуг показав, що тільки 10% підприємств створюють власне стандартизоване ПЗ для подальшого продажу ліцензій, 50% дотримуються сервісної бізнес-моделі, тобто продають послуги з розробки ПЗ на замовлення, 20% підприємств працюють за аутсорсинговою моделлю і ще 10% за гібридною бізнес-моделлю (тобто їх операційна діяльність побудована за принципом продуктової + сервісної моделі, тощо) (рис. 2.1).

За географічною структурою основними замовниками послуг з розробки ПЗ (у тому числі розробки CRM-систем), консультування у цьому

напрямку виступають компанії з США та Європи [23].

На сьогоднішній день в м. Києві функціонує велика кількість компаній-розробників ПЗ. Тільки в Києві налічується близько 200 різних ІТ-компаній.

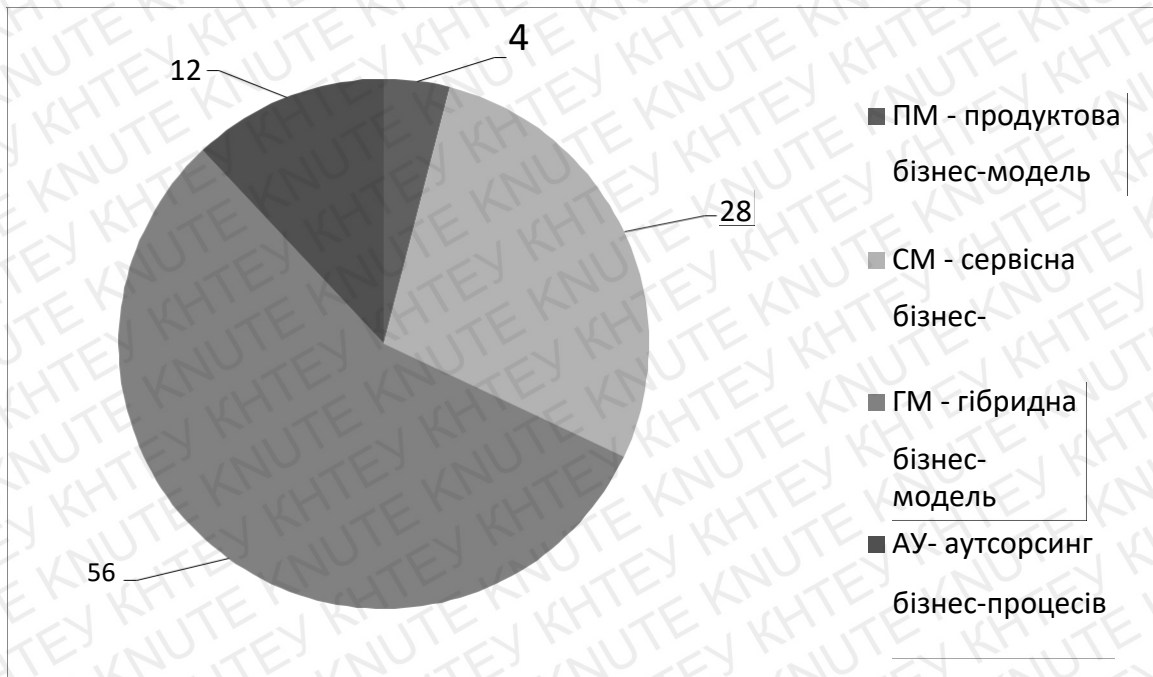


Рис. 2.1. Розподіл Топ-50 підприємств розробників ПЗ по бізнес-моделям, % [23]

Визначити лідерів на ринку розробників ПЗ можна за різними критеріями: кількістю клієнтів, кількістю завершених проектів по розробці ПЗ або за допомогою рейтингів. Рейтинг використовуються у будь-якій сфері бізнесу і ринок розробників ПЗ не є виключенням [23].

Місце ТОВ «Профітмейкерс» у загальному рейтингу найкращих розробників ПЗ представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Місце ТОВ «Профітмейкерс» у загальному рейтингу найкращих розробників ПЗ за даними медіа-видання у сфері розвитку ІТ-бізнесу «InVenture» [7]

Назва ІТ-компанії	Місце у рейтингу	Параметр рейтингу, од.			
		Кількість клієнтів	Кількість завершених проєктів	Кількість фахівців в Україні	Кількість ІТ-фахівців міжнародного рівня
EPAM	1	14800	52041	5912	370
SoftServe	2	13678	49336	5667	351
GlobalLogic	3	12556	45883	5441	312
Luxoft	4	10437	40412	4834	268
Ciklum	5	11645	34117	4912	167
Infopulse	6	9335	33175	5012	100
Група компаній "Парус"	7	9042	32167	4873	85
Daxx BV	8	5832	15890	3216	95
Профїтмейкерс	9	4486	7893	1167	57
CoreValue	10	3126	4489	674	12

За результати проведених досліджень встановлено, що лідером на ринку є відома ІТ-компанія «EPAM», а компанія ТОВ «Профїтмейкерс» посідає 9-те місце.

Важливим кроком в маркетинговому аналізі конкурентної позиції підприємства на ринку є використання методики оцінки конкурентної сили в порівнянні з основними конкурентами. Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за методикою, представленою у роботі [8].

Розрахунки за вказаною методикою наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Маркетинговий аналіз звичайної і абсолютної конкурентної сили

ТОВ «Профїтмейкерс» на регіональному ринку розробників ПЗ

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)			
		Скi1 (CoreValue)	Скi2 (Daxx BV)	Профїтмейкерс	
				Сi	Сi – max Скij
1.	Прибутковість (фін.ресурси)	5	10	7	-3
2.	Ринкова частка	5	7	10	+3

Продовження таблиці 2.2

3.	Репутація	8	10	9	-1
4.	Сила бренду	7	8	8	0
5.	Обсяги надання послуг	9	8	9	0
6.	Фінанси	6	6	10	+4
7.	Персонал системи маркетингу	7	9	8	-1
8.	Організація і менеджмент	7	8	9	+1
9.	Нові послуги	9	7	7	-2
10.	Система просування та збуту	6	7	7	0
Конкурентна сила		69	80	84	+2

Звичайна оцінка конкурентної сили ТОВ «Профїтмейкерс» становить 84 бали – перше значення серед фірм-конкурентів. Цей показник дозволяє здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів (наприклад, ТОВ «Профїтмейкерс» випереджає першого конкурента на 4 бали та другого – на 15 балів).

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії [2, с.80]. Отже, абсолютна конкурентна сила ТОВ «Профїтмейкерс» оцінюється у (+2) бали. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.2 визначити абсолютну силу інших двох конкурентів. Цей показник становить (–6) та (–23) балів для 1-го та 2-го конкурентів відповідно. Як бачимо, ТОВ «Профїтмейкерс» має позитивне значення абсолютної конкурентної сили. Отже, можна зробити висновок про стійке конкурентне становище та існуючі конкурентні переваги ТОВ «Профїтмейкерс» на регіональному ринку розробників ПЗ.

У додатку Б представлено SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Профїтмейкерс», при використанні основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього маркетингового середовища фірми, макрота мікро- оточення компанії [3, с.78].

У поточній ситуації необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін» у системі маркетингу. Основними конкурентними заходами при обраній стратегії маркетингової діяльності ТОВ «Профїтмейкерс» можуть бути:

- забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу, для стимулювання розвитку компанії, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію у сфері IT-послуг;
- впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, призводить до покращення організації маркетингу на підприємстві, за допомогою інтернет-реклами фірма стає більш відомою, а споживачі більш інформованими;
- надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання продукції, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку підприємства;
- високий ступінь прихильності клієнтів до продукції та послуг фірми, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація стратегії діяльності фірми, призводить до збільшення обсягів надання IT-послуг;
- покращення діяльності фірми та її місця на регіональному ринку, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Профітмейкерс» є потужною регіональною компанією, які займає одне з лідируючих положень на висококонкурентному ринку розробки програмного забезпечення. Лідером на ринку є відома IT-компанія «ЕРАМ», а компанія ТОВ «Профітмейкерс» посідає високе 9-те місце. Підприємство ТОВ «Профітмейкерс» застосовує у своїх продуктах останні досягнення в області штучного інтелекту, а також використовує стратегічний підхід до організації маркетингової діяльності.

2.2 Аналіз системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства

Комунікаційна політика компанії ТОВ «Профітмейкерс» спрямована на зростання доходу підприємства через комплекс заходів, які використовуються компанією для інформування, переконання чи нагадування споживачам про

свої ІТ-послуги. Результати проведеного дослідження визначили, що під комунікаційною політикою ТОВ «Профїтмейкерс» розуміють процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації.

Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «Профїтмейкерс» складається з системи основних та синтетичних засобів маркетингових комунікацій, спрямованих на зростання обсягів товарообороту підприємства. Розглянемо їх детальніше.

Маркетингова комунікаційна політика ТОВ «Профїтмейкерс» заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє взаємодії з цільовою аудиторією в режимах онлайн та офлайн. Маркетингова комунікаційна діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів компанії, так і для ІТ-ринку в цілому. Жорстка конкуренція на ІТ-ринку України обумовлює орієнтацію інструментів маркетингової комунікації компанії на формування стійкого HR-бренду компанії.

Головним чином, маркетингові комунікації ТОВ «Профїтмейкерс» поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні маркетингові комунікації спрямовані підтримку та залучення клієнтів для компанії. Внутрішні маркетингові комунікації спрямовані на залучення та утримання співробітників.

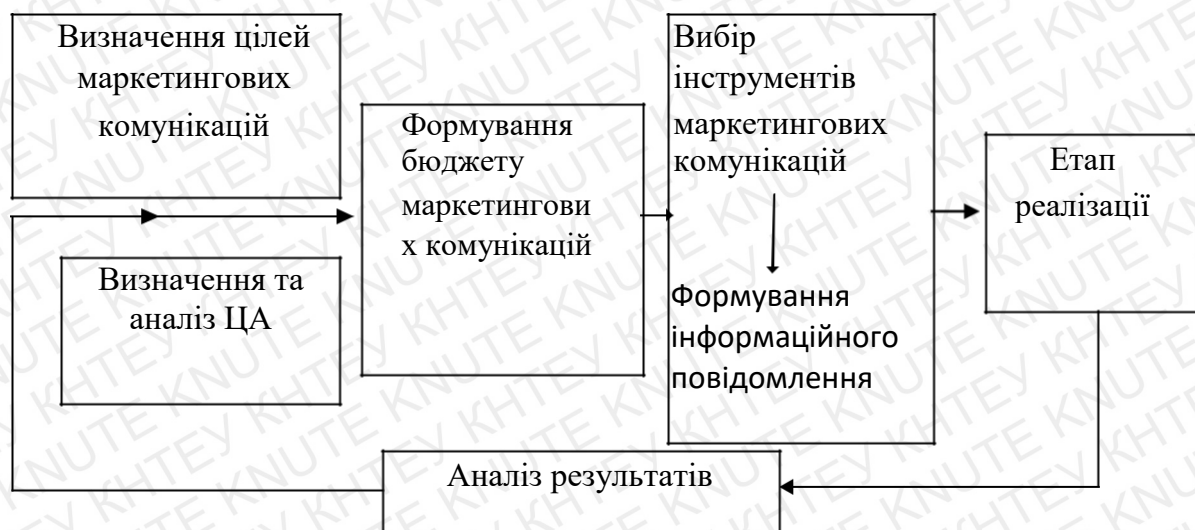


Рис. 2.2. Процес формування комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс»

На рис. 2.2 представлена загальна схема процесу формування комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс».

Основними цілями маркетингової комунікаційної діяльності компанії

ТОВ «Профітмейкерс» є:

- формування іміджу компанії;
- формування HR-бренду;
- пошук партнерів та підтримка відносин з ними;
- взаємодія з наявними та потенційними клієнтами.

Пропонуємо звернути увагу саме в HR-сфері, оскільки від того, наскільки висококваліфіковані кадри будуть у штаті, та наскільки правильно будуть підібрані комунікаційні інструменти залежить успіх продукту на ринку, а відповідно і рівень репутації підприємств та її капіталізація (ринкова вартість компанії).

В своїй маркетинговій комунікаційній діяльності ТОВ «Профітмейкерс» використовує контент-маркетинг. Такий підхід дозволяє сформувати імідж компанії в Інтернет-просторі та правильно позиціонувати місію та бачення компанії. Основними принципами такого маркетингу в комплексі маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс» є:

1. Створення та поширення цікавого та корисного для цільової аудиторії контенту.
2. Активне використання методів SEO-маркетингу та SMM.
3. Ведення блогу з метою зацікавлення цільової аудиторії.
4. Використання різноманітних інструментів електронної комерції (Google Analytics, Content Experiments).

Все більшого значення набувають використання нових технологій маркетингових комунікацій в онлайн середовищі, які б залучали не лише нових клієнтів, а і майбутніх талановитих розробників проектів, оскільки саме від того, наскільки творчий та інтелектуально розвинутий персонал компанії,

залежить швидкість та якість виконання ІТ проектів. А вже за рахунок швидкого виконання проектів та високому рівню якості роботи розробників можна розвивати та збільшувати рівень лояльності клієнтів до компанії. У цьому контексті можна використовувати інструменти онлайн просування. Так, відповідно до досліджень Accenture Digital, близько 71 % управлінських рішень, пов'язаних із купівлю ІТ-продуктів приймаються завдяки онлайн середовищу. При цьому першочерговими джерелами у процесі прийняття рішень є: організована пошукова видача (73 %); сайт компанії (51 %); онлайн огляди (45 %); професійні майданчики (42 %) [7].

При цьому, керівництво вищого рівня стає все молодшим, має достатньо високий рівень онлайн активності, що зумовлює формування нового типу комунікаційного середовища ІТ компаній.

Розглянемо особливості використання основних інструментів маркетингових комунікацій в ТОВ «Профїтмейкерс». Як і інші ІТ-компанії ТОВ «Профїтмейкерс» активно використовує інтернет-рекламу. В той же час, потрібно зазначити, що традиційна зовнішня реклама, реклама на ТБ та Радіо не використовується. У сфері PR на перший план виходить організація подій, тобто такий інструмент комунікацій як Event-маркетинг. Компанія бере участь у різноманітних профільних виставках, семінарах, конференціях. Протягом останніх років ТОВ «Профїтмейкерс» приділяє чимало уваги організації подій, як в ІТ-сфері, так і спрямованих на особистий та професійний розвиток. Окрім того, як соціально відповідальна компанія, ТОВ «Профїтмейкерс» підтримує освітні події, чемпіонати, студентські організації, що пов'язані з ІТ-сферою. Поступово починають використовувати такий метод як публікація в профільних ЗМІ. Це також сприяє формуванню бренду компанії та залученню потенційних кадрів. З метою формування HR-бренду та представлення можливостей для потенційних співробітників компанія бере участь у головних виставках вакансій.

Відбувається також активна робота з пресою. Особливо це стосується вищого керівництва компанії, яке часто дає інтерв'ю, розповідає про

особливості організаційної культури ТОВ «Профітмейкерс», соціальну відповідальність компанії.

Для роботи з наявними та потенційними клієнтами ТОВ «Профітмейкерс» використовує типовий для ринку B2B інструмент – прямі продажі. В умовах взаємодії з корпоративними клієнтами саме цей інструмент є ключовим, тоді як інші є більш допоміжними. Саме особиста взаємодія із замовником, навички презентації та аргументованої логіки у поєднанні з клієнт-орієнтованим підходом забезпечують ефективність співпраці.

Розглянемо більш детально інструменти комплексу маркетингових комунікацій, які застосовуються в діяльності підприємства ТОВ «Профітмейкерс», що спрямовані на формування HR-бренду, що представлено на рис. 2.3.

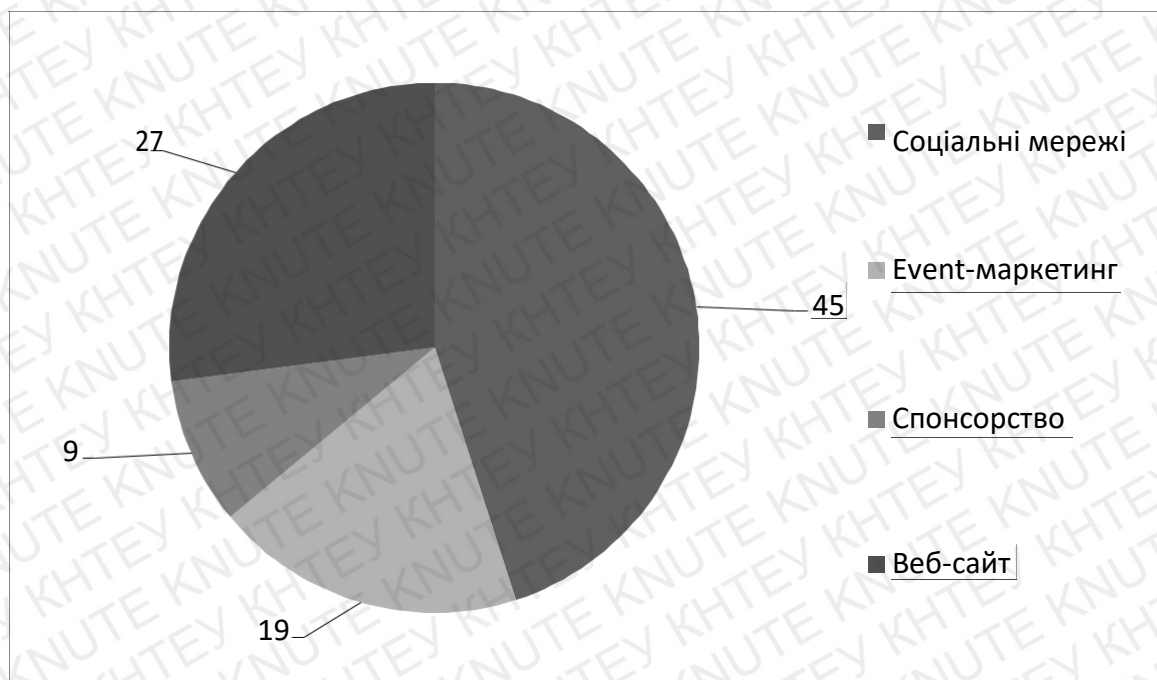


Рис. 2.3. Загальна структура інструментів маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс»

Відповідно до рис. 2.3 видно, що найбільшу частку активності в системі маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс» займають соціальні мережі, веб-сайт та івент-маркетинг.

ТОВ «Профїтмейкерс» активно використовує соціальні мережі для формування іміджу компанії. Компанія веде сторінки в наступних соціальних мережах: Facebook, Instagram, LinkedIn. Змістовний матеріал в соціальних мережах компанії містить інформацію про корпоративну культуру, умови праці, соціальну діяльність компанії. Використовується також контекстна та таргетована реклама. Найбільша активність та віддача від маркетингових інвестицій характерна для сторінок в Facebook та LinkedIn, що пов'язано з більшою активністю цільової аудиторії в цих соціальних мережах (табл. 2.3).

Одним із головних інструментів маркетингових комунікацій в ТОВ «Профїтмейкерс» є сайт компанії. На сайті можна знайти інформацію про діяльність компанії, історію заснування, офіси в Україні. Зворотній зв'язок дозволяє створити контакт з потенційним клієнтом. Окрім того на сайті активно ведеться блог, в якому розміщуються статті від експертів ТОВ «Профїтмейкерс» за наступними рубриками: case study, бізнес, життя, web розвиток, команди та організаційна культура.

Таблиця 2.3

Оцінка активності ТОВ «Профїтмейкерс» в соціальних мережах (за місяць)

Соціальна мережа	Кількість підписників	Середня кількість переглядів одного посту	Кількість переходів на сайт
Facebook	2817	3000	230
Instagram	1354	2300	150
LinkedIn	1585	3000	200
Twitter	110	200	10

У розділі Projects можна знайти повну інформацію про відкриті проекти у компанії. Для аналізу ефективності сайту підприємства визначимо показники конверсії у контексті маркетингових комунікацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники конверсії кількості відвідувачів сайту ТОВ «Профїтмейкерс»

Показник	Значення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15000
Кількість залишених заявок	139

Продовження таблиці 2.2

Конверсія залишених заявок у %	0,92
Кількість прийнятих заявок до виконання	4
Конверсія прийнятих заявок у %	1
Конверсія відвідувачів у залучені проекти у %	0,027

Показник конверсії – відношення кількості відвідувачів, що заповнили форму подачі на замовлення послуги, до загальної кількості відвідувачів сайту за певний період.

За результатами показників конверсії сайту, видно, що 0,92% відвідувачів від загальної кількості заповнюють форму на оформлення послуг у розділі Projects. І лише 0,027% вдало проходять всі етапи підтвердження проектів. Хоча показники конверсії є достатньо низькими, потрібно враховувати, що сайт спрямований не лише на пошук потенційних клієнтів, а й на комунікацію з партнерами. Можна зробити висновок, що комунікаційна політика ТОВ «Профітмейкерс» являє собою процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації. Визначено, що контент-маркетинг є основою формування маркетингової комунікаційної політики підприємства. При цьому першочерговими джерелами у процесі прийняття рішень є: організована пошукова видача; сайт компанії; онлайн огляди; професійні майданчики тощо.

Аналіз ефективності системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства

Система управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства ТОВ «Профітмейкерс» передбачає підвищення ефективності маркетингової діяльності, направленої на зростання вартості бренду компанії, підвищенню його іміджу на ринку розробників програмного забезпечення.

В процесі проведення аналізу ефективності системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства будемо

використовувати підхід, заснований на оцінюванні співвідношення витрат на маркетингові комунікації з фінансовим результатом від здійснення господарської діяльності ТОВ «Профїтмейкерс».

Проаналізуємо витрати підприємства ТОВ «Профїтмейкерс» на маркетингову комунікаційну діяльність за останні три роки.

Динаміка витрат на інтернет-комунікації ТОВ «Профїтмейкерс» представлено в табл. 2.5.

Результати аналізу засвідчили, що на розробку та реалізацію комплексу комунікаційних заходів в середовищі Інтернет ТОВ «Профїтмейкерс» у 2019 році витратив 182 тис.грн., що на 80 тис.грн., або на 78,93 % більше, ніж у 2017 році.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на інтернет-комунікації ТОВ
«Профїтмейкерс» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+, –	%
Розробка та впровадження комплексних рекламних кампаній	48	71	80	32	67,66
Комплексна підтримка сайту	7	10	10	4	58,26
Оновлення web-сайту	5	8	8	3	75,00
Контекстна реклама	9	16	15	6	66,25
Банерна реклама	3	5	6	3	103,64
Розміщення інформації на форумах, блогах, соціальних мережах	1	2	4	2	215,00
Реєстрація в каталогах	1	2	3	1	96,00
Написання та розміщення статей	3	7	8	4	141,82
Інноваційні види інтернет реклами	23	42	47	23	99,76
Разом	102	164	182	80	78,93

Слід зазначити, що підприємство витрачає значні фінансові ресурси на розробку і впровадження комплексних рекламних кампаній, а саме 80 тис.грн. в 2019 році, що на 32 тис.грн., або на 67,66 % більше рівня 2017 року. Також, у 2019 році в динаміці відбулося значне збільшення витрат, пов'язаних з розміщенням інформації на форумах, блогах, соціальних мережах, а саме у

2,15 рази; витрат на реєстрацію в каталогах – на 96 %, витрат, пов’язаних з написанням та розміщенням тематичних статей – на 141,82 %. Одним із найефективніших засобів комунікаційної політики ТОВ «Профїтмейкерс» є прямий маркетинг. Це процес просування товарів і послуг напряму споживачу. Прямий маркетинг (директ-маркетинг) – безпосереднє спілкування продавця ТОВ «Профїтмейкерс» з кінцевим покупцем, розраховане на певну реакцію шляхом використання різноманітних засобів комунікацій (телефон, телебачення, реклама в Internet, каталоги).

Динаміка витрат на прямий маркетинг ТОВ «Профїтмейкерс» представлено в табл. 2.6. Аналіз показав, що у 2019 році в цілому витрати ТОВ «Профїтмейкерс» на прямий маркетинг зросли на 27 тис.грн., або на 61,36 %, що склало 71 тис.грн. Підприємство практично не здійснює прямі поштові розсилки та не веде роботу з каталогами. Проте, найбільш активно компанія застосовує засоби телемаркетингу для просування своєї інформаційної продукції. Витрати на телефонний маркетинг у 2019 році склали 57 тис.грн., що на 23 тис.грн., або на 67,65 % більше, ніж у 2017 році.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат на прямий маркетинг ТОВ «Профїтмейкерс»
за 2017-2019рр., тис.грн.

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+, –	%
1. Прямі поштові звернення	1	2	1	0	0,00
2. Телемаркетинг	34	45	57	23	67,65
3. Маркетинг за каталогами	3	5	4	1	33,33
4. Електронні засоби маркетингу	6	7	9	3	50,00
Разом	44	59	71	27	61,36

Основним синтетичним елементом маркетингових комунікацій, який використовує підприємство є участь у виставках. Зазвичай, ТОВ «Профїтмейкерс» виступає в ролі ІТ-партнера. В такому випадку ТОВ «Профїтмейкерс» надає безкоштовно або зі значною знижкою ІТ-послуги (програмне забезпечення заходу). Також, компанія бере участь у профільних виставках, де учасниками є представники ІТ-ринку України. В такому

випадку, вже саме підприємство бере на себе усі витрати щодо участі та організації. У 2017 році підприємство прийняло участь 9 виставках в якості ІТ-партнеру, та в 3-х тематичних виставках для представників ІТ-бізнесу з представленням власного стенду.

Динаміка витрат на участь у спеціалізованих виставках ТОВ «Профїтмейкерс» представлено в табл. 2.7.

Аналіз показав, що у 2019 році в цілому витрати ТОВ «Профїтмейкерс» на участь у спеціалізованих виставках зросли на 21 тис.грн., або на 52,50 %, що склало 61 тис.грн.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на участь у спеціалізованих виставках
ТОВ «Профїтмейкерс» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+, –	%
1. Участь у виставках в якості партнера	35	40	52	17	48,57
2. Участь у тематичних виставках	5	7	9	4	80,00
Разом	40	47	61	21	52,50

В процесі дослідження ефективності маркетингових комунікацій ТОВ «Профїтмейкерс» необхідно визначити та проаналізувати витрати підприємства на маркетингові комунікації та порівняти їх з фінансовим результатом (доходом від реалізації послуг) ТОВ «Профїтмейкерс» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності системи управління маркетинговою
комунікаційною діяльністю підприємства ТОВ «Профїтмейкерс»

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+, –	%
Загальний товарооборот (чистий дохід від надання послуг), тис.грн.	10228	11397	17531	7303	71,40
Витрати на збут, тис.грн.	418	612	953	535	127,99
Витрати на маркетингові комунікації, в т.ч.:	299	409	497	198	66,22

Продовження таблиці 2.8

- витрати на інтернет-комунікації	102	164	182	80	78,43
- витрати на прямий маркетинг	44	59	71	27	61,36
- витрати на участь у виставках	40	47	61	21	52,50
Частка витрат на маркетингові комунікації у загальних витратах на збут, %	71,53	66,83	52,15	-19,38	-27,09
Темп росту товарообороту, % до попереднього року	23,4	11,43	53,82	30,42	130,00
Темп росту витрат на збут, % до попереднього року	33,2	46,35	55,79	22,59	68,04
Темп росту витрат на маркетингові комунікації, % до попереднього року	32,78	36,79	21,52	-11,26	-34,36
Коефіцієнт співвідношення приросту Товарообороту до витрат на маркетингові комунікації	0,71	0,31	2,50	1,79	250,41

За результатами аналізу можна стверджувати, що маркетингова комунікаційна політика ТОВ «Профітмейкерс» здійснюється не зовсім раціонально. У 2019 році відбулося зростання витрат на маркетингові комунікації в цілому на 198 тис.грн., або на 66,22 %. В структурі загальних витрат на збут витрати на комунікації у 2019 році посідали 52,15 %, що на 27,09 пункти менше, ніж у 2017 році. Отже, практично відбулося скорочення фінансування засобів маркетингової комунікаційної політики ТОВ «Профітмейкерс».

Зростання збутових зусиль підприємства, передусім, повинно бути направлено на пропорційне збільшення обсягів надання послуг підприємства. Як видно, співвідношення приросту товарообороту до витрат на маркетингові комунікації у 2017-2018 роках було менше одиниці, що засвідчувало про те, що зростання товарообороту відбувалося повільніше, ніж збільшення витрат на маркетингові комунікації. Тільки у 2019 році можемо констатувати, що комунікації підприємства призвели до збільшення товарообороту в більших темпах. Іншими словами, ТОВ «Профітмейкерс» не в повній мірі використовує потенціал комунікаційних засобів для збільшення фінансового результату від реалізації ІТ-продуктів на ринку.

З метою комплексної оцінки раціональності маркетингових комунікацій

в ТОВ «Профїтмейкерс» доцїльним також буде розглянути ступїнь їх інтегрованості. Інтегрований підхід забезпечує формування єдиного позиціонування в межах цїльової аудиторії та створення ефекту синергії між інструментами маркетингових комунікацій. У той же час необхідно зауважити, що кількісно оцінити ступїнь інтегрованості маркетингових комунікацій достатньо складно через наявність і взаємодію комунікативного, економічного та соціального ефектів. Аналізуючи маркетингову комунікаційну діяльність ТОВ «Профїтмейкерс» відповідно до основних критеріїв інтеграції можна визначити що:

- маркетингові цілі узгоджені із загальними цілями компанії. На всіх етапах, від формування інформаційного повідомлення до безпосередньо відносин із співробітниками та клієнтами основою є цінності та цілі компанії;
- маркетингові комунікації в компанії взаємодіють з іншими функціями бізнесу, спрямовані і на роботу з клієнтами, і на пошук та взаємодію з потенційними партнерами, і на формування HR-бренду компанії;
- система маркетингу є адаптивною, швидко реагує на реакції та зміни поведінки цїльової аудиторії.

У той же час, можна вважати, що інтегрований підхід не сформовано ефективно. Проаналізувавши витрати на маркетингові комунікації та рентабельність від них, можна зробити висновок, що маркетинговий бюджет не завжди розподіляється ефективно. Впровадження основних інструментів маркетингових комунікацій ТОВ «Профїтмейкерс» не завжди є узгодженою.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНИХ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ПРОФІТМЕЙКЕРС»

3.1. Удосконалення організації процесу управління комунікаціями бренду підприємства

Підприємство ТОВ «Профйтмейкерс» є відомою ІТ-компанією у сфері розробки програмного забезпечення, яке приділяє значну увагу питанням формування бренду. З метою удосконалення організації брендування підприємства ТОВ «Профйтмейкерс» доцільно сформувати наступні елементи комплексу маркетингових комунікацій (рис. 3.1).

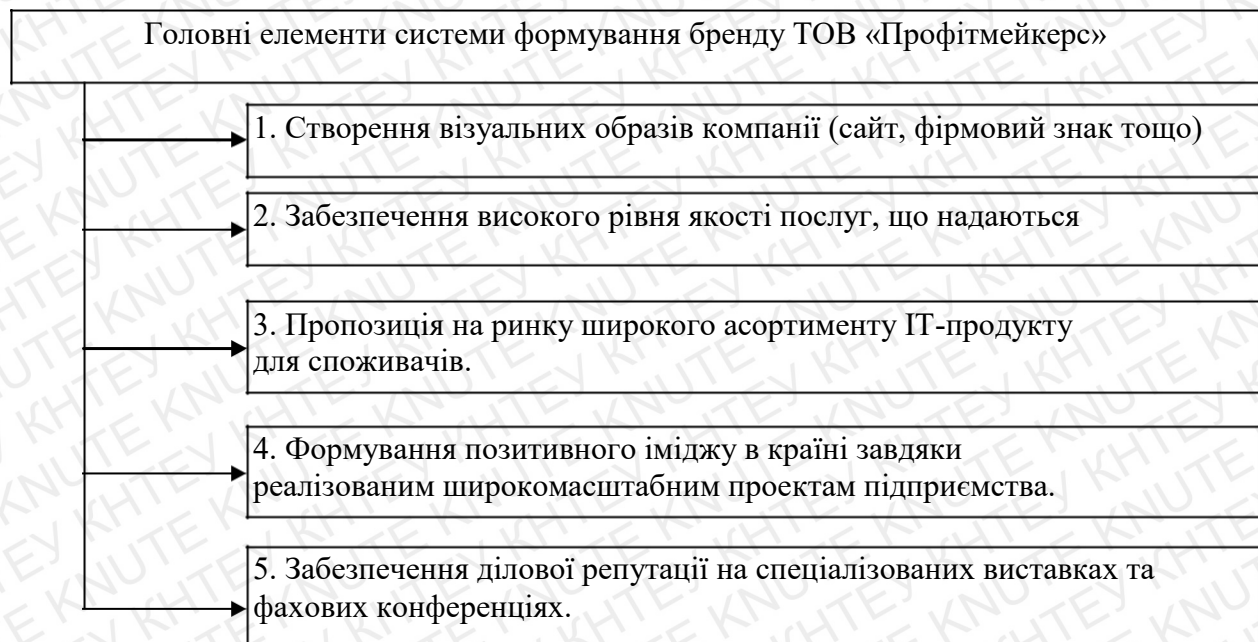


Рис. 3.1. Головні елементи комплексу маркетингових комунікацій в сфері формування бренду ТОВ «Профйтмейкерс»

Розглянемо більш детально головні елементи комплексу маркетингових комунікацій в сфері формування бренду ТОВ «Профйтмейкерс»:

1. Створення візуальних образів компанії. Компанія ТОВ

«Профїтмейкерс» пїклується про питання вїзуалїзацїї власного бренду. Для популяризацїї власних послуг та забезпечення зв'язку з потенційними клїєнтами на пїдприємствї розроблено офїційний сайт.

На сайтї компанїї ТОВ «Профїтмейкерс» з метою популяризацїї та привернення уваги потенційних клїєнтїв розроблено наступнї роздїли [60]:

1.1. Про Компанїю - представлена уся необхідна інформацїя про мету, стратегїчнї цїлї, напрями, види дїяльностї компанїї.

1.2. IT-продукти – представлено розширенї вїдомостї про основнї проекти, що були реалїзованї компанїєю та їх замовникїв.

1.3. Якїсть – надається вичерпна інформацїя щодо параметрїв якостї та технїчнї параметри IT-послуг.

2. Забезпечення високого рївня якостї послуг, що надаються. На пїдприємствї функцїонує так звана «лабораторїя якостї», яка здїйснює операцїйний контроль процесу створення програмного продукту, його функцїональностї та дотримання вимогам замовника.

3. Пропозицїя на ринку широкого асортименту IT-продуктїв для споживачїв. Однїєю з переваг ТОВ «Профїтмейкерс» є те, що компанїя пропонує клїєнтам широкий асортимент IT-послуг.

4. Формування позитивного імїджу в країні завдяки реалїзованим широкомасштабним благодїйним проектам пїдприємства ТОВ

«Профїтмейкерс». Протягом останнїх рокїв компанїя ТОВ «Профїтмейкерс» пїдтримує соцїальнї ініцїативи у сферї розвитку новїтнїх пїдходїв у навчаннї дїтей з обмеженими можливостями з використанням власного програмного забезпечення.

5. Забезпечення дїлової репутацїї на спецїалїзованих виставках та фахових конференцїях. ТОВ «Профїтмейкерс» повинно и надалї приймати активну участь у спецїалїзованих виставках та конференцїях в якостї, як інформацїйних партнерїв, так і безпосереднїх учасникїв.

В процесї удосконалення органїзацїї процесу управлїння комунїкацїями бренду доцїльно ідентифїкувати структуру бренду компанїї [8, с.103].

З цією метою будемо використовувати модель формування бренду компанії ТОВ «Профйтмейкерс» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Модель побудови бренду компанії ТОВ «Профйтмейкерс»
(розроблено автором)

Складові моделі	Бренд ТОВ «Профйтмейкерс»
Атрибути	Наявність веб-сторінки. Простота сприйняття, чіткість розуміння, видержана колірна гамма у трьох кольорах: зеленому, салатovому, білому. Зелений колір означає стабільність, упевненість, салатovий - захист, заступництво, білий символізує відкритість намірів.
Вигоди	Бренд підкреслює намагання компанії захистити інтереси усіх, з ким співпрацює шляхом створення міцної підтримки систем програмного забезпечення.
Цінність	Впевненість в розумному виборі компанії, яка виправдовує покладену на неї місію.
Особистість	Відповідальна, шанована, пізнаваема, солідна, відкрита.
Сутність	Перевага споживачів завдяки надійності та стійкості компанії.

Отже, позиціонування бренду ТОВ «Профйтмейкерс» буде здійснюватись за допомогою комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Від вибору та розрахунку маркетингових комунікацій залежатиме ефективність позиціонування бренду ТОВ «Профйтмейкерс».

В сфері діяльності ІТ-компаній віділяють два типи комунікативних стратегій щодо стимулювання продажів інформаційних продуктів (програмного забезпечення): маркетингові та інституційні [10, с.199].

Маркетингові дії ТОВ «Профйтмейкерс» мають бути пов'язані із створенням каналів просування конкретного товарного портфелю за допомогою офісних та особистих продаж, агентської мережі та центрів продажів.

Інституційні комунікації ТОВ «Профйтмейкерс» повинні бути розраховані на просування бренду ІТ-компанії шляхом використання ЗМІ, телевізійної реклами, реклами по радіо та на білбордах з метою створення позитивної суспільної думки у споживачів та регулятивних органів.

Взаємозв'язок даних видів комунікативних засобів проявляється в умовах конкуренції, коли інституційні комунікації використовуються як допоміжний інструмент для проведення маркетингових дій щодо відокремлення та просування товарного портфелю ІТ-продукції та виборі стратегій розвитку бренду ТОВ «Профїтмейкерс».

Пропонуємо сформувати основні параметри позиціонування бренду з метою посилення його комунікаційних властивостей у ТОВ «Профїтмейкерс», що представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні параметри позиціонування бренду з метою посилення його комунікаційних властивостей у ТОВ «Профїтмейкерс» (розроблено автором)

№ п/п	Ключові чинники	ТОВ «Профїтмейкерс»
1	Конкурентне середовище	Провідні ІТ-компанії України, основні конкуренти: Daхх BV, CoreValue
2	Цільова аудиторія	Фізичні та юридичні особи
3	Ключова мотивація	Діяльність в законодавчому полі, якість ІТ-продукції, бездоганний сервіс, індивідуальний підхід до кожного клієнта
4	Дискримінатор (що наснеповторне зачіпає конкурентів)	Лідерство на ІТ-ринку, прагнення до захоплення усього цільового сегменту, надійність, довге існування на ринку розробки програмного забезпечення
5	Асоціації (які ми)	Надійні, стійкі, вірні своєї місії
6	Переваги	Якість послуг, лояльний підхід до клієнтів, своєчасність виконання замовлень, масштабність, гарантія якості та інноваційний підхід
7	Місія бренду	Якість послуг, надійність компанії
8	Слоган бренду	Якість та інноваційність у всьому

Для закріплення лояльності клієнтів бренд ТОВ «Профїтмейкерс» має використовуватись, як нематеріальний актив, що вимірюється «капіталом бренду», який прирівнюється до його цінності і є своєрідним багатством компанії. Тобто, бренд повинен приводитись у відповідність з враженнями клієнтів. Суть такого підходу полягає в досягненні цілісного враження клієнтів при роботі з будь-якими відділами компанії, при цьому керівництво повинно

орієнтувати персонал на заклик «клієнт завжди має рацію» як результат брендингового розвитку в корпоративній культурі. Отже, об'єктивною потребою стає створення брендової поведінки компанії ТОВ «Профітмейкерс», що, в першу чергу, застосовується в розробці методики управління якістю взаємодії з клієнтами.

3.2. Формування оновленої системи управління бренд-орієнтованими інтегрованими маркетинговими комунікаціями підприємства

Дослідження засвідчили, що у ТОВ «Профітмейкерс» відсутня ієрархія, всі підрозділи взаємодіють між собою і спрямовують свою діяльність на досягнення спільних цілей. Саме тому пропонуємо вдосконалювати роботу не лише відділу маркетингу в ТОВ «Профітмейкерс», а й HR-відділу, адже саме взаємодія та координація діяльності цих відділів забезпечує компанію якісними людськими ресурсами, що забезпечуватиме формування стійкого бренду компанії з відмітними професійними компетенціями. Для підвищення ефективності діяльності HR-відділу та відділу маркетингу пропонуємо впроваджувати Agile-підходи.

Agile-маркетинг (англ. Agile marketing, гнучкий маркетинг) - метод гнучкого планування маркетингових стратегій. Полягає у відмові від класичних довгострокових планів з розвитку і витрачання маркетингового бюджету на користь коротких ітерацій і можливості внести зміни в стратегію в будь-який момент часу [16].

Методологія Agile була створена як підхід до розробки програмного забезпечення, щоб позбавитись зайвих операцій, підвищити прозорість процесів та отримати можливість швидко задовольняти змінні потреби клієнтів. Agile суттєво відрізняється від традиційного каскадного методу і передбачає роботу короткими циклами. Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій у ТОВ «Профітмейкерс».

Основні цінності Agile-підходу [16]:

- люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- адаптивність, готовність до змін важливіша за дотримання плану;
- послуги чи продукт важливіші за документацію;
- співпраця важливіша за контракт.

Традиційний Agile-підхід до управління проектами включає дві методології: scrum и kanban. Scrum (від англ. «scrum» - сутичка) передбачає інтеракції з фіксованою тривалістю, а kanban (від япон. «kanban» - вивіска) - неперервні релізи. Після закінчення одного команда одразу переходить до наступного [26].

Agile вже давно є не просто спеціалізованим підходом до організації роботи команд розробників. У сучасному постійно змінному середовищі, в умовах конкурентної боротьби як за споживачів, так і за кваліфіковані кадри, гнучкий методи впроваджується в роботу маркетингу, змінюють підходи до підбору та розвитку персоналу.

В ТОВ «Профітмейкерс» проектні команди використовують Agile для організації процесів розробки програмного забезпечення. Ми пропонуємо впроваджувати спрощену версію Agile в роботу відділів маркетингу та HR, використовуючи головні принципи, проте не намагаючись впроваджувати всі інструменти.

Про готовність ТОВ «Профітмейкерс» до впровадження Agile в роботу відділів, а не лише проектних команд свідчать наступні факти [16]:

1. Невеликі розміри компанії та чисельність персоналу у відділі HR та маркетингу забезпечать ефективність запропонованого підходу, адже в менших командах процес маркетингової комунікації відбувається простіше.
2. Відсутність ієрархії в компанії, високий рівень корпоративної культури та наближення компанії до моделі бірюзових організацій відповідає базовим принципам роботи Agile.
3. Результат виконаного завдання в ТОВ «Профітмейкерс» важливіший за документацію та бюрократичні процедури.

4. ТОВ «Профїтмейкерс» готова до змін та вдало адаптується до негативних зрушень в зовнішньому середовищі. Так, після кризових подій в Україні у 2014 році компанія не припинила свою діяльність на українському ринку, а побачила потенціал в розвитку соціального підприємництва. Так з'явилась школа підготовки ІТ-фахівців «Профїтмейкерс Academy», яка вдало функціонує вже не перший рік, що впливає на формування стійкого позитивного іміджу бренду ІТ-компанії.

Розглянемо детально особливості впровадження Agile у відділ маркетингу та у відділ HR ТОВ «Профїтмейкерс». Для імплементації Agile в роботу HR відділу компанії будемо використовувати інструменти Scrum [26]:

1. Робота спрінтами – короткострокові періоди 2-4 тижня. Поступове виконання задач та постійне формування нових забезпечить логічну побудову бренду компанії.

2. Проведення щоденних 5-10 хвилинних зустрічей на яких обговорюється прогрес та існуючі проблеми.

3. Scrum-дошка використовується для візуалізації виконуваної роботи та може бути ефективно застосована під час процесу рекрутингу персоналу.

При управлінні персоналом будемо використовувати наступні підходи:

1. Проактивний пошук талантів. Активна участь в житті ІТ-суспільства України відкриває можливості для HR взаємодіяти з потенційними кандидатами.

2. Для навчання та розвитку персоналу пропонується використовувати онлайн-модулі. HR-відділ пропонує програму розвитку працівнику залежно від позиції та кар'єрного росту.

3. Для прискорення рекрутингу персоналу команда фокусується на вакансіях до яких не має питань. Якщо вимоги до кандидата не чітко визначені, вакансія відкладається. Загалом вакансії повинні ранжуватися за пріоритетами. Команда працює одразу над кількома кандидатами обмінюючись інформацією та використовуючи для контролю Scrum – дошку.

4. Впровадження Agile передбачає відмову від традиційної річної оцінки

працівників. Робочий процес кожного члена команди є відкритим, контроль виконаної роботи відбувається на коротких зустрічах. Співробітники відкриті до зауважень та змін.

Впровадження Agile в маркетинг також має свою специфіку. Розглянемо особливості імплементації Agile в організацію роботи відділу маркетингу ТОВ «Профітмейкерс». Варто зазначити, що загалом Agile-маркетинг – це неперервний пошук нових рішень та можливостей в реальному часі на основі даних та аналітики. Такий маркетинг побудований на принципах оперативного тестування, оцінки отриманих результатів та відповідної реакції [16].

Головними умовами ефективної роботи відділу маркетингу за Agile є розуміння командою цілей, яких потрібно досягти та відмова від довгострокових маркетингових стратегій та контент-планів на користь короткострокового планування та швидкої реакції на зміни.

Для запровадження Agile в роботу маркетингового відділу ТОВ «Профітмейкерс» пропонуємо використовувати такі ж інструменти як і в HR відділі, але в контексті маркетингових задач. В умовах постійного вдосконалення інструментів маркетингових комунікацій та збільшення контактів з аудиторією підходи до формування комплексу маркетингових комунікацій також потребують вдосконалення. Як вже було зазначено в аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс», інструменти маркетингових комунікацій компанії не є достатньо інтегрованими. З метою забезпечення ефективності комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс» за принципами Agile пропонуємо формувати спринти за підходом HIDA (від англ. «Hypothesis» - гіпотези, «Action» - дії, «Data» - дані, «Insights» - висновки) [16]:

- гіпотези – команда генерує ідеї щодо вдосконалення рекламних заходів, нових інструментів, які можна впровадити;
- дії – застосування запропонованих гіпотез, тестування;
- дані – збір статистичних даних відповідної реакції цільової аудиторії;

- висновки – перевірка командою отриманих результатів, порівняння їх з очікуваними.

Даний процес в ТОВ «Профїтмейкерс» повинен бути безперервним. Це забезпечить підвищення ефективності комплексу МК та підвищить рівень інтеграції інструментів. При цьому потрібно зауважити, що довжина одного циклу має бути один-два тижні. Гіпотези доцільно формувати за SMART підходом (від англ. «Specific» - Конкретність, «Measurable» - Вимірюваність, «Attainable» - Досяжність, «Relevant» - Актуальність, «Time- bound» - Обмеженість в часі).

Scrum-дошка в діяльності відділу маркетингу може використовуватись як інструмент формування короткострокового контент-плану. Це дозволить оперативно додавати нові ідеї до списку вже поставлених завдань та слідкувати за процесом виконання.

Для забезпечення максимальної ефективності Agile в системі маркетингових комунікацій ТОВ «Профїтмейкерс» необхідно [16]:

1. Детально дослідити цільову аудиторію. При формуванні іміджу бренду ТОВ «Профїтмейкерс» узгоджувати вимоги та вподобання цільової аудиторії з місією та баченням компанії.

2. Бути готовими швидко впроваджувати нові інструменти. В результаті проведеного у другому розділі аналізу активності ТОВ «Профїтмейкерс» в соціальних мережах було визначено, що реакція цільової аудиторії є слабкою. Для підвищення взаємодії з цільовою аудиторією альтернативними варіантами є створення чат-ботів та впровадження ситуаційного маркетингу в діяльність.

3. Масштабувати вдалі ідеї.

Впровадження Agile в діяльність відділу маркетингу ТОВ «Профїтмейкерс» дозволить [25]:

1. Підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій без значного збільшення витрат.

2. Формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією.

3. Швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі ТОВ «Профїтмейкерс».

Все вище зазначене дозволить будувати ефективну комунікацію з клієнтами та підвищити лояльність до HR-бренду компанії. Тобто Agile підходи до організації маркетингу ТОВ «Профїтмейкерс» дозволять однаково ефективно проводити маркетингову комунікаційну діяльність як на українському ІТ-ринку, так і в міжнародному середовищі.

Для організації роботи відділів за методологією Agile пропонуємо впроваджувати в роботу спеціалізоване програмне забезпечення для організації роботи Agile-команд. Програма дозволить використовувати перераховані вище інструменти Agile у web-режимі, планувати та розподіляти задачі, контролювати процес їх виконання.

На сьогоднішній день на ринку представлено більше ста інструментів управління Agile-командами, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Для вибору програми, яку доцільно використати в ТОВ «Профїтмейкерс» розглянемо три найпопулярніші варіанти (додаток В).

Для вибору програми проаналізуємо переваги та недоліки розглянутих варіантів та співставимо їх з особливостями роботи ТОВ «Профїтмейкерс».

За своїм функціоналом програми є подібними – всі вони спрямовані на забезпечення максимально ефективної організації роботи Agile-команд. Кожна з програм пропонує широкий спектр інструментів та надає можливості як для великих так і для малих команд. Проте для «VersionOne» та «RallySoftware» характерним є складний інтерфейс. Впровадження цих програм призведе до збільшення часових та фінансових затрат на навчання персоналу. Це не є доцільним, адже в пріоритеті максимально швидка адаптація команд та імплементація Agile-підходів. При наборі аналогічних інструментів «Jira» має ряд переваг. Однією з таких є можливість підтримки програми на мобільних засобах. Так як в ТОВ «Профїтмейкерс» високий рівень лояльності до співробітників, компанія забезпечує для них максимально комфортні умови праці і дозволяє іноді працювати віддалено,

фіксованого часу перебування в офісі також не має. Тому для співробітників важливим є можливість постійно бути на зв'язку та розуміти як просуваються робочі процеси. Важливою перевагою також є можливість інтеграції «Jira» з програмами, що вже використовує ТОВ «Профїтмейкерс».

Таким чином пропонуємо обрати «Jira Software» для впровадження в роботу підрозділів ТОВ «Профїтмейкерс».

«Jira Software» – це інструмент для управління Agile-проектами, що підтримує Scrum та Kanban методики. В комплекті «Jira Software» пропонується повний набір Agile-інструментів, що допоможе командам легко організувати свою роботу за Agile. Програма підходить для створення та координації спринтів. За допомогою «Jira Software» можна налаштовувати тип задач, автоматично оновлювати задачі на основі виконання інших задач. Програма дає уявлення про загальний стан роботи та ступінь виконання завдань у колег. За допомогою інструменту «Wallboard» можна створювати інформаційні панелі, а за допомогою фільтрів знаходити назначені конкретному співробітнику задачі та інші актуальні дані. Таким чином кожен член команди може легко орієнтуватись в ході роботи та легко підготуватись до обговорення на планових зустрічах [16].

Програма дозволить створювати персоналізовані Scrum-дошки, які будуть відповідати реальним робочим процесам в командах та дозволять контролювати процес виконання задач (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Приклад Scrum-дошки в «Jira Software» [26]

За допомогою «Jira Software» можна також формувати звіти, що показують аналіз виконаних завдань. Окрім того для аналізу роботи команд можна використовувати такі інструменти як: діаграми згорання задач, діаграми швидкості команди, контрольні графіки.

Єдине програмне забезпечення для організації роботи за Agile-практиками у відділі маркетингу та HR відділі дозволить легко координувати роботу між ними та узгоджувати дії з метою досягнення спільних цілей.

Таким чином головними перевагами використання обраного програмного забезпечення для організації впровадження Agile-підходів в систему маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс» є:

1. Забезпечення ефективного використання інструментів Agile в роботі підрозділів.
2. Забезпечення координації роботи підрозділів з метою узгодження дій спрямованих на формування ефективного HR-бренду.
3. Постійна координація стану виконання робіт за рахунок web-платформи. Як вже було зазначено раніше організаційне середовище ТОВ «Профітмейкерс» є сприятливим до впровадження Agile-практик. Тому очікується, що імплементація даного підходу в роботу HR-відділу та відділу маркетингу не займе багато часу і не потребує значних ресурсних затрат.

Проте, як і будь-яка інша організаційна інновація, даний підхід потребує навчання персоналу.

Прогнозування результативності запропонованих маркетингових комунікаційних заходів

Для визначення інвестицій, які потребує проект оновленої системи управління бренд-орієнтованими інтегрованими маркетинговими комунікаціями підприємства ТОВ «Профітмейкерс» розрахуємо складові витрат. Для впровадження програми «Jira Software», яку було обрано, необхідно купувати ліцензію терміном на 3 роки. Вартість ліцензії на 15

користувачів (працівники відділів маркетингу та HR) становить 140 дол. США в місяць. Для проведення розрахунків будемо враховувати поточний курс долара станом на жовтень 2020 року (1 дол.США = 28,6 грн).

$$\text{Вл} = 140 \times 28,6 \times 12 \times 3 = 134\,064 \text{ грн.}$$

Курс з Agile для команд дозволить швидко впровадити підходи в роботу команд, систематизує знання. Пропонуємо обрати курс від організації Scrum Україна. Вартість курсу становить 250 дол. США. Для встановлення програмного забезпечення найм додаткових технічних спеціалістів не потрібен, так як в компанії вже є системні адміністратори, які зможуть забезпечити технічну підтримку впровадження програми. Загальна структура витрат ТОВ «Профйтмейкерс» подана в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати компанії на впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу ТОВ «Профйтмейкерс»

Стаття витрат	Сума
Купівля ліцензії програми строком на 3 роки, грн	134064
Витрати на навчання персоналу, грн	6650

Таким чином можемо провести розрахунок первісних інвестицій необхідних для проекту:

$$\text{IC} = 134\,064 + 6\,650 = 140\,714 \text{ грн.}$$

Таким чином очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу відділу маркетингу ТОВ «Профйтмейкерс» наступні:

- підвищення ефективності роботи маркетингового відділу;
- формування HR-бренду компанії та підвищення лояльності до нього;
- інтеграція інструментів комплексу маркетингових комунікацій;
- підвищення активності цільової аудиторії в соціальних мережах та показників конверсії сайту;
- зростання рентабельності витрат на маркетингові комунікації.

Очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу HR-відділу

ТОВ «Профітмейкерс»:

- підвищення ефективності роботи відділу;
- прискорення процесів рекрутингу та пошуку талантів;
- збільшення штату компанії за рахунок збільшення кількості розробників;
- узгоджені дії відділу маркетингу та HR-відділу з метою підвищення лояльності до HR-бренду компанії.

Очікуване зростання показників конверсії пов'язано не лише зі збільшенням кількості відвідувачів сайту, а за рахунок збільшення залишених заявок у розділі Projects (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозована зміна показників конверсії сайту після запровадженого підходу в розрахунку за місяць

Показник	Значення до впровадження	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15000	20000	+ 5000
Кількість залишених заявок	139	145	+6
Конверсія залишених заявок у %	0,92	0,725	-0,195
Кількість прийнятих заявок до виконання	4	10	+ 6
Конверсія прийнятих проєктів до виконання у %	1	6,9	+ 5,9
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів у %	0,027	0,05	+0,023

На нашу думку, запровадження Agile-підходів дозволить забезпечити формування міцного бренду та дозволить зацікавлювати та залучати кваліфікованих працівників на підприємство.

Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку ТОВ «Профітмейкерс» за рахунок збільшення кількості проєктів, у зв'язку з розширенням діяльності компанії, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії. Наявність в достатній кількості фінансових та людських ресурсів, в свою чергу, забезпечить зростання комунікативної активності

компанії. Загалом в середньому компанія приймає близько 4 розробників в штат протягом місяця. Припустимо, що запроваджені заходи дозволять підвищити цей показник до 12 осіб. Над одним проектом в залежності від складності та об'єму запланованих робіт працює близько 5-6 осіб. Таким чином найм 12 співробітників дозволить взяти до розробки 2 нові проекти. Оплата роботи розробників становить 15 доларів на годину. Таким чином можемо розрахувати очікуваний прибуток (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного прибутку від впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу ТОВ «Профітмейкерс»

Показник	Значення
Кількість розробників, осіб.	12
Кількість нових проектів, од.	2
Орієнтовна тривалість роботи над проектом, год.	250
Орієнтовна вартість одного проекту, грн.	655470
Очікуваний прибуток, грн.	1310940

Дохід від інвестицій становитиме 1310940 грн. Чистий грошовий потік підприємства становитиме:

$$P = 1310940 - 140714 = 1170226 \text{ грн.}$$

Для оцінки ефективності запропонованого проекту будемо розраховувати наступні показники [11; 27]:

- індекс прибутковості (PI);
- термін окупності інвестицій (Т);
- коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI).

1. Індекс прибутковості свідчить про величину доходу, яка припадає на одиницю витрат.

$$PI = \frac{P}{IC} \quad (3.1)$$

$$PI = \frac{1170226}{140714} = 8,32$$

$PI > 1$, отже проект приймається.

2. Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться.

$$T = \frac{IC}{P} \quad (3.2)$$

$$T = \frac{140714}{1170226} = 0,12 \text{ року}$$

Отриманий показник свідчить, що інвестиції в проект окупляться протягом півтора місяця. Отже даний інвестиційний проект матиме короткий термін окупності.

3. Коефіцієнт рентабельності інвестицій у розвиток бренд-орієнтованої системи інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства дозволяє визначити ROMI.

$$ROMI = \frac{R - MB}{MB} \quad (3.3)$$

$$ROMI = \frac{1170226 - 140714}{140714} = 7,32$$

Згідно отриманого результату рентабельність проекту є дуже високою. Занесемо отримані результати обрахунку показників прибутковості проекту до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники прибутковості проекту впровадження бренд-орієнтованої системи інтегрованих маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс»

Показник	Значення
Індекс прибутковості (PI)	8,32
Термін окупності інвестицій (T)	0,12
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)	7,32

Отже на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект є рентабельним та швидко принесе прибуток. Запропоновані заходи щодо впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR в «Beetroot AB» не потребують значних фінансових витрат, проте сприятимуть підвищенню ефективності бренд-орієнтованої системи інтегрованих маркетингових комунікацій ТОВ «Профітмейкерс». Вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій компанії сприятиме також формуванню відносин з клієнтами, появі нових клієнтів та збільшенню продажів. Застосування запропонованого підходу дозволить підвищити ефективність та оперативність у формуванні нових замовлень, збільшити показники рентабельності витрат на маркетингову діяльність та пошук клієнтів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління системою бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що комбіноване використання маркетингових досліджень та брендингових технологій сприяє створенню конкурентної переваги компанії на ринку. Маркетингові комунікації, що є частиною масових комунікацій, найбільш суттєво відображають соціально-економічну сутність останніх. Маркетингові комунікації пропонуємо розглядати, як сформовану підприємством систему засобів впливу на суб'єкти ринкових відносин, пов'язану із встановленням двосторонніх відносин із метою отримання комунікативного та економічного ефекту.

2. Встановлено, що маркетинговий комунікаційний процес між брендом і споживачем – це процес, спрямований на встановлення ефективного контакту з метою обміну інформацією, що містить бренд, в усному чи письмовому вигляді шляхом використання певних засобів і символів. Це система встановлення контактів між брендом і споживачами для прямого і непрямого інформування, переконання та нагадування про торговельну марку.

3. Обґрунтовано, що інтегровані маркетингові комунікації – вид комунікаційно-маркетингової діяльності, яка вирізняється особливим синергетичним ефектом, що виникає внаслідок оптимального поєднання реклами, директ-маркетингу, стимулювання продажів, PR та інших комунікаційних засобів і прийомів, а також шляхом інтеграції всіх окремих повідомлень. Вони сприяють зростанню нематеріальних активів бізнесу, полегшують завдання подолання брендом комунікаційних шумів, створюваних конкурентами.

4. Узагальнено, що в комунікаційній кампанії брендингу дуже велике значення має факт сталості повідомлення. Не можна втрачати контакт із споживачами і не можна втрачати сталість бренду, тобто здатність бренду

пропонувати споживачеві головну ідею або основну обіцянку протягом тривалого часу. Різка зміна стратегії комунікаційної кампанії завдає набагато більш серйозний збиток бренду, не завжди точне позиціонування в рамках комунікаційної кампанії.

5. Дослідження показали, що компанія ТОВ «Профїтмейкерс» є одним з провідних вітчизняних провайдерів аналітичних програмних систем для фінансового і корпоративного сектора. ТОВ «Профїтмейкерс» використовує у своїх продуктах останні досягнення в області штучного інтелекту (artificial intelligence) включаючи глибокі нейронні мережі (deep neural networks) і інші алгоритми глибокого машинного навчання (deep learning).

6. Ринок розробки програмних продуктів в Україні активно розвивається як в кількісних, так і в якісних параметрах: збільшується кількість ІТ компаній. За результати проведених досліджень встановлено, що лідером на ринку є відома ІТ-компанія «ЕРАМ», а компанія ТОВ «Профїтмейкерс» посідає 9-те місце.

7. Представлено SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Профїтмейкерс», при використанні основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього маркетингового середовища фірми, макрота мікро- оточення компанії. У поточній ситуації необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін» у системі маркетингу.

8. Визначено, що маркетингова комунікаційна політика ТОВ «Профїтмейкерс» заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє взаємодії з цільовою аудиторією в режимах онлайн та офлайн. Маркетингова комунікаційна діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів компанії, так і для ІТ-ринку в цілому. Жорстка конкуренція на ІТ-ринку України обумовлює орієнтацію інструментів маркетингової комунікації компанії на формування стійкого HR-бренду компанії.

9. Аналіз показав, що маркетингова комунікаційна політика ТОВ

«Профйтмейкерс» здійснюється не зовсім раціонально. У 2019 році відбулося зростання витрат на маркетингові комунікації в цілому на 198 тис.грн., або на 66,22 %. В структурі загальних витрат на збут витрати на комунікації у 2019 році посідали 52,15 %, що на 27,09 пункти менше, ніж у 2017 році.

10. Обґрунтовано, що в сфері діяльності ІТ-компаній віділяють два типи комунікативних стратегій щодо стимулювання продажів інформаційних продуктів (програмного забезпечення): маркетингові та інституційні.

Маркетингові дії ТОВ «Профйтмейкерс» мають бути пов'язані із створенням каналів просування конкретного товарного портфелю за допомогою офісних та особистих продаж, агентської мережі та центрів продажів. Інституційні комунікації ТОВ «Профйтмейкерс» повинні бути розраховані на просування бренду ІТ-компанії шляхом використання ЗМІ, телевізійної реклами, реклами по радіо та на біллбордах з метою створення позитивної суспільної думки у споживачів та регулятивних органів.

11. З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності компанії та підвищення ефективності діяльності компанії було запропоновано впроваджувати Agile-підходи до організації роботи та використовувати програмне забезпечення «Jira Software» для управління Agile-проектами.

Відповідно до специфіки діяльності компанії було сформовано комплекс інструментів.

12. Було проведено оцінку рентабельності запропонованих заходів і встановлено, що проект є рентабельним і принесе прибуток протягом півтора місяця. За прогнозом завдяки запропонованим заходам річний прибуток компанії зросте на 20%. Результати впровадження запропонованих заходів вдосконалення роботи відділів маркетингу та HR дозволять: підвищити ефективність діяльності та маркетинговий потенціал підприємства; збільшити кількість розробників в компанії, що сприятиме збільшенню кількості проектів; забезпечити формування HR-бренду компанії та підвищення лояльності до нього; підвищити рівень інтегрованості інструментів комплексу маркетингових комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аршевська М.В. Вибір інструментів маркетингових комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття. Вісник Дніпропетровського Університету. 2013. Випуск 7(1). С. 73-79.
2. Балабанова Л.В. Бренд-менеджмент підприємств в умовах маркетингової орієнтації : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 200 с.
3. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 199 с.
4. Білобловський С.В. Брендинг в сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 9. С. 14-16
5. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Сумський Державний Університет. Суми, 2011. 499 с.
6. Ботов О.В. Розвиток стратегій брендингу на підприємстві. Вісник ЖДТУ 2017. № 3. С. 55-59
7. Винничук Р.О., Склярчук Т.В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2020. - № 833. – С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2020_833_3
8. Водянова А.М. Політика брендингу підприємства. Молодий вчений 2019. № 11. С. 102-107.
9. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького Національного Університету. 2020. № 6. Т.2. С. 51-54.
10. Гайтина Н.М., Ілляшенко Н.С. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф.

- Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. За заг. Ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 198-200.
11. Данілова Л.Л. Формування бренд-орієнтованої концепції підприємства. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. 130 с.
12. Державна служба статистики України. Офіційний сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Зозульов О. В. Позиціонування брендів: українські проблеми. Маркетинг в Україні. 2019. № 3 (13). С. 38–40.
14. Келлер В.А. Удосконалення політики брендингу на підприємстві. Вісник ЖНАЕУ 2018. № 5. С. 23-29.
15. Краузе О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства. Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. Журнал „Соціально-економічні проблеми і держава“. 2019. №1. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1778/1/Krauze.pdf>
16. Маркетинг по Agile: увеличиваем эффективность рекламных кампаний. Madcats.ru. веб-сайт. URL: <http://madcats.ru/digital-marketing/marketingpo-agile/>
17. Мешко Н.П., Костюченко М.К. Перспективи розвитку сфери ІТ як провідної інноваційної галузі України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2020. Випуск 4. С. 71-77.
18. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. Вісник Хмельницького Національного Університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 207-214.
19. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць. 2019. № 1(9). С. 130-135.
20. Офіційний сайт ТОВ «Профітмейкерс»: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41344097/
21. Охрименко Ю.Б. Інтегровані маркетингові комунікації. Актуальні

- питання сучасних наук: зб. наук. праць з матеріалами міжнар. Наук.- практ. Конф., м. Вінниця, 17 листопада 2015 р. / відп. За випуск Панасюк М.А. Вінниця : ФОП Рогальська І.О., 2015. Т.1. 177 с.
22. Самоходський І., Шелест О. Зелена книга «Регулювання ринку розробки програмного забезпечення». 2017. 43 с. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/99/ac/6b/37/regulation.gov.ua_Green%20Book_Software%20Development%20Market.pdf
23. Сокол К.М. Оцінка ступеня готовності IT-компанії до виходу на світовий ринок інформаційних технологій. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 321-326. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_4_53
24. Ставицька А.В. Потенціал ринку інформаційних технологій України: реалії та перспективи. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12-1. С. 39-43.
25. Стоимость Jira. Atlassian.com. веб-сайт. URL: <https://ru.atlassian.com/software/jira/pricing> (дата звернення: 05.05.2018)
26. Топ-5 инструментов управления Agile-проектами. DataArt.ua. веб-сайт.
27. Хамініч С.Ю. Ефективна стратегія брендингу. Вісник Дніпровського університету №5 (1). Т.19. Вип. 5(1), Дніпро, 2019. С. 101-110.
28. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського. 2018. №21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>
29. Цуканова І.В. Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг. Актуальні проблеми економіки та управління: Зб. наук. праць. Київ: НТУУ „КПІ”. Вип. 7. 2018. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2018-2.pdf>
30. Rally Software. CA Technologies: web-site. URL: <https://www.ca.com/us/products/ca-agile-central.html>

31. Version One. Collab.net: web-site. URL:

<https://www.collab.net/products/versionone> (date of treatment: 05.05.2019)

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові дефініції поняття «комплекс маркетингових комунікацій»

Автор	Визначення
М.В. Аршевська [1, с.74]	Комплекс заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари.
В.В. Божкова [5, с.342]	Двобічний процес: з одного боку, передбачається вплив маркетингових технологій на цільові й інші аудиторії, а з іншого – одержання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на результати впливу, що здійснюється фірмою.
С.М. Войнаренко [9, с.52]	Передбачає створення та підтримання постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про діяльність фірми.
Л.Л. Данілова [49, с.220]	Механізм, за допомогою якого стає можливим існування і розвиток людських відносин – усі символи розуму разом зі способами їхньої передачі в просторі і збереження в часі.
О.О. Краузе [15]	Система, що забезпечує передачу інформації про товар або саму компанію її діючим і потенційним споживачам з метою просування товару на ринок або створення позитивного іміджу компанії і її товарів.
Ю.В. Міронова [18, с.210]	Сукупність заходів щодо встановлення, підтримки й розвитку зв'язків зі споживачами для збільшення збуту товарів і послуг, що ґрунтується на використанні психологічних моделей комунікативності.
Ю.Б. Охрименко [21, с.104]	Застосування таких інструментів маркетингу, які можуть бути використані як носії направленої (орієнтованої) на ринок інформації.
І.А. Хмарська [28]	Є одним із найважливіших елементів комплексу маркетингу, який дозволяє визначити цільову аудиторію, розробити стратегію просування товарів на ринках, надати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар або послугу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікаційної політики, призводить до отримання максимального прибутку.

Стратегічні орієнтири у діяльності компанії ТОВ «Профїтмейкерс» на
ринку послуг програмного забезпечення

I. Місія Компанії:

- комерційна – підвищувати фінансові результати (прибутковість), розвиваючи соціально-відповідальний бізнес в Україні шляхом надання клієнтам інноваційних та якісних послуг з програмного забезпечення за конкурентною вартості.
- соціальна - підвищувати рівень соціальної відповідальності, розширюючи можливості українців у використанні програмного забезпечення.

Цінності Компанії

1. Командний дух:

- командну взаємодію на всіх рівнях;
- високий рівень корпоративності;
- сильні особистості в команді.

2. Націленість на результат, а не на процес:

- на високу продуктивність праці;
- на операційну ефективність;
- на результат, що дає довгострокові переваги; практики».

3. Інновативність:

- швидка реакція на зовнішні і внутрішні зміни;
- впровадження сучасних форматів бізнесу;
- впровадження передових ефективних технологій.

Філософія Компанії

1. Рух вперед - наш природний стан. Кожен співробітник має унікальну можливість змінити на краще компанію, змінюючи себе.

2. Лідерство можливо тільки в разі впровадження ефективних технологій, що відповідають рівню бізнесу, і навіть випереджальних цей рівень.

Стратегічні орієнтири у діяльності компанії ТОВ «Профїтмейкерс» на
ринку послуг програмного забезпечення [22]

Додаток В

SWOT-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Профітмейкерс»

Фактори		Можливості	Загрози
		1.Державне регулювання діяльності 2.Зростання купівельної спроможності 3.Впровадження програми інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій 4.Виявлення потенційного попиту на продукцію та послуги компанії 5.Високий ступінь прихильності покупців до ІТ-послуг фірми 6.Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	1.Недосконалість державної політики у сфері інвестування 2.Несприятливий діловий клімат 3.Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів 4.Висока чутливість покупців до ціни 5.Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги та товари 6.Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості фірми на ринку
Сильні сторони	1.Гарні умови праці маркетингового персоналу 2.Сучасне інформаційне забезпечення управління маркетингом 3.Висока якість послуг, що надаються 4.Стійкий психологічний клімат у колективі Гнучка цінова політика	В даному випадку підприємству необхідно розглядати стратегію агресивного розвитку на ринку та розробки стратегії для активізації власних сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища	Потрібно проводити гнучку конкурентну політику для того, щоб використовувати власні сильні сторони для захисту від несприятливих факторів розвитку конкурентного середовища компанії
Слабкі сторони	1.Значна плинність кадрів системи маркетингу 2.Організація маркетингу в компанії 3.Територіальна спрямованість послуг 4.Недосконала стратегія розвитку компанії	Використовувати стратегію розвитку внутрішнього потенціалу компанії шляхом використання тих можливостей, які відкриває зовнішнє оточення фірми	В цій ситуації компанії необхідно повністю переглядати стратегію розвитку, здійснювати реструктуризацію або ліквідувати нерентабельні напрями діяльності

Додаток Г

Порівняльна характеристика програмного забезпечення для роботи

Agile-команд

Програма	«Jira Software»	«VersionOne»	«RallySoftware»
Ліцензія	Ліцензія	Ліцензія, безкоштовний період	Ліцензія
Ціна	7\$ за користувача, якщо команда більше 10 осіб	29 \$ за користувача в місяць	Безкоштовно до 10 користувачів, якщо більше – 245 \$
Платформа	WebBased/Installed	Web-Based	Web-Based
Користувачі	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес.
Декілька проектів	Повна підтримка	Повна підтримка	Повна підтримка
Перегляд дошки задач	Присутній	Присутній	Присутній
Рoadмапінг	Відсутній	Повна підтримка	Повна підтримка
Ролі користувачів	Відсутні	PO, SM, Team Member, Stakeholder, plus custom roles	PO, SM, Team Member
Переваги	Велика кількість користувачів. Підтримка багатьох мов. Можливість користуватись на мобільних пристроях.	Безкоштовний пробний період для команд до 10 осіб. Забезпечує підтримку у роботі крос- функціональних команд, широкий вибір інструментів планування.	Забезпечує підтримку у роботі кросфункціональних команд, широкий спектр інструментів для менеджменту.
Недоліки	Недостатньо широкий спектр інструментів менеджменту.	Складний інтерфейс, відсутність можливості працювати з мобільних пристроїв. Достатньо важко швидко включити команду в роботу та максимально ефективно використовувати інструмент.	Складний інтерфейс , відсутність простого механізму роботи з завданнями; відсутність можливості використання на мобільних пристроях.