КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «Онлайн Розробки», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи, спеціальності 075 «Маркетинг» спеціалізації «Маркетинг менеджмент»	_____ *підпис студента*	Бондаренко Анна Сергіївна
Науковий керівник *кандидат економічних наук*, доцент	_____ *підпис керівника*	Федоришина Ірина Леонідівна
Гарант освітньої програми науковий ступінь вчене звання	_____ *підпис керівника*	Прізвище, ім'я, по батькові

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота на здобуття ступеня магістра на тему: «Формування маркетингової стратегії підприємства» містить 50 сторінок, 13 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел становить 47 найменувань.

Метою роботи є дослідження дослідження змісту та особливостей формування маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки».

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо суті та вимог до проведення маркетингових досліджень. В процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, групування, порівняння і графічне представлення результатів, а також математичні методи. Крім того використано медоди експертної оцінки, SWOT-аналіз, матричного аналізу, карти стратегічних груп тощо.

Результати проведеного дослідження демонструють необхідність вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки». В роботі було запропоновано рекомендації щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки» з урахуванням специфіки діяльності компанії. Розрахунки економічної ефективності вказують на те, що запропоновані заходи підвищать ефективність маркетингової діяльності компанії.

Ключові слова: ІТ-компанія, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, маркетингове середовище.

ANNOTATION

Master's thesis for a master's degree on the topic: "Formation of marketing strategy of the enterprise" contains 50 pages, 13 tables, 16 figures. The injection of used sources is 47 items.

The purpose of the work is to study the study of the content and features of the formation of the marketing strategy of LLC "Online Development".

The theoretical basis of the study is the work of domestic and foreign scientists on the formation of marketing strategy of the enterprise. Research methods are based on general economic provisions on the nature and requirements for marketing research. In the course of research the methods of studying generally accepted in economic science were used: abstract-logical, grouping, comparison and graphic representation of results, and also mathematical methods. In addition, methods of expert assessment, SWOT-analysis, matrix analysis, maps of strategic groups, etc. were used. The results of the study demonstrate the need to improve the marketing strategy of LLC "Online Development". The paper offers recommendations for the formation of the marketing strategy of LLC "Online Development" taking into account the specifics of the company. Cost-effectiveness calculations indicate that the proposed measures will increase the efficiency of the company's marketing activities.

Keywords: IT company, marketing activity, marketing strategy, marketing environment.

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ……5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОНЛАЙН РОЗРОБКИ»……13
2.1 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Онлайн Розробки»……13
2.2 Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки»……21
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОНЛАЙН РОЗРОБКИ»……29
3.1 Напрями оптимізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки»……29
3.2 Розробка маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки……32
ВИСНОВКИ……44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……46
ДОДАТКИ……51

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому що, в даний час маркетинговий підхід до ведення бізнесу особливо поширений у діяльності ІТ-компаній, які працюють в умовах жорсткої конкуренції та економічної кризи. Здійснюючи ефективну маркетингову діяльність, підприємство отримує можливість вирішувати довгострокові стратегічні завдання, проникати на нові ринки і виводити на них нові товари, пристосовуватися до мінливих умовами ринкової кон'юнктури. Але для того, щоб маркетингова діяльність підприємства мала очікуваний результат, необхідна розробка ефективної маркетингової стратегії, яка здійснюється, виходячи з загальної стратегії підприємства, місії, позиції на ринку, і є головною умовою отримання запланованого результату.

Вивченню питань формування маркетингової стратегії, окремих її елементів та аспектів присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Котлера, Г.Армстронга М. Мак-Дональда, Е. Пейна, Н. Куденко, С.Гаркавенко, О. Тимоніна, Л. Балабанової, Н. Чухрай та ін. Водночас, не повною мірою висвітлені питання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ в контексті формування маркетингової стратегії, недостатньо приділено уваги плануванню реалізації маркетингової стратегії ІТ-компаній.

Метою роботи є дослідження змісту та особливостей формування маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети в даній роботі необхідно було вирішити низку завдань, а саме:

- дослідити теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища ТОВ «Онлайн Розробки»;
- проаналізувати маркетингову стратегію ТОВ «Онлайн Розробки»;
- запропонувати напрями оптимізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки»;
- розробити маркетингову стратегію підприємства ТОВ «Онлайн Розробки»;
- узагальнити матеріал та зробити висновки.

Об’єктом дослідження виступає маркетингова діяльність ТОВ «Онлайн Розробки».

Предмет дослідження – процес формування маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо суті та вимог до проведення маркетингових досліджень. В процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, групування, порівняння і графічне представлення результатів, а також математичні методи. Крім того використано медоди експертної оцінки, SWOT-аналіз, матричного аналізу, карти стратегічних груп тощо.

Інформаційною базою дослідження з'явилися нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України і його органів, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, матеріали конференцій та досліджень, результати самостійно проведених досліджень підприємства, дані звітності ТОВ «Онлайн Розробки».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Перш ніж перейти до з'ясування сутності маркетингової стратегії, розглянемо декілька думок стосовно визначення поняття "стратегія". Трактування поняття "стратегія" є досить складним, неоднозначним та багатогранним. У вітчизняній літературі визначення суті поняття "стратегія" є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес, інші – як результат діяльності.

Вважаємо, що доцільною є думка З. Шершньової та С. Оборської [45], які визначають стратегію як сукупність таких процедур: визначення напрямів досягнення цілей; встановлення взаємодії з зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності підприємства.

Цікавою є думка Гаркавенко С.С., який визначає стратегію як комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [8, 157].

Заслуговує на увагу визначення І. Ансоффа, який говорить про стратегію як про набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2, с. 83].

Отже, аналізуючи наведені трактування поняття "стратегія", можна зробити висновок, що всі вказані автори говорять про одне і те саме поняття, розглядаючи стратегію як напрямок діяльності, спосіб поведінки або план та ін., але кожен із них приділяє увагу різним аспектам, що пов'язані з цією категорією.

З'ясувавши сутність стратегії надамо визначення маркетингової стратегії.

Аналізуючи наукову літературу, можемо говорити, з одного боку, про різні визначення поняття маркетингової стратегії, а з іншого, про цілком схожі трактування цього поняття. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є дещо обмеженими, і з цим не можна погодитись цілком.

Основні погляди щодо поняття «маркетингова стратегія» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» в науковій літературі

Дослідники	Сутність поняття
Ф. Котлер [3, с. 258]	Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг
Е.Азарян [1, с. 168]	Основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Л. Балабановою [5, с. 201]	Маркетингова стратегія – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їх стратегічних цілей
А. Гриньов [9, с. 12]	Маркетингова стратегія - комплекс заходів щодо формування і реалізації цілей та завдань підприємств-виробників по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства або галузі
Т. Лук'янець [20, с. 85]	Маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат
С. Гаркавенко [8, с. 361]	Маркетингова стратегія - раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання
Демків Я.В. [10, с. 44]	Принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей
І. Решетнікова [33, с. 99]	Найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства

Розглянемо більш детальніше деякі зних.

На думку Ф. Котлера маркетингова стратегія — це раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг.

Е.Азарян під маркетинговою стратегією розуміє основний метод компанії за допомогою якого вона може впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.

Достатньо змістовним є трактування, запропоноване Л.В. Балабановою. На її думку, маркетингова стратегія – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їх стратегічних цілей.

Водночас А.В. Гриньов визначає маркетингову стратегію як комплекс заходів щодо формування і реалізації цілей та завдань підприємств-виробників по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства або галузі.

В більш ширшому аспекті розглядає дане поняття Т.Лукянець, яка зазначає що маркетингова стратегія — це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.

Професор С.С. Гаркавенко під маркетинговою стратегією розуміє раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання.

В свою чергу Демків Я.В. під маркетинговою стратегією розуміє принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей.

Подібне за змістом визначення надає І.Решетнікова, яка зазначає, що маркетингова стратегія — це найважливіша функціональна стратегія

підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства.

Критичний аналіз вищезазначених трактувань дав змогу запропонувати власне визначення маркетингової стратегії розвитку підприємств галузі ІТ-послуг.

Маркетингова стратегія – це науково обґрунтований та узгоджений із загальною стратегією розвитку комплекс конкретних маркетингових заходів, реалізація яких дасть змогу забезпечити ефективність функціонування підприємства сфери ІТ-послуг.

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку однак – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної.

Маркетингові стратегії можна класифікувати залежно від:

- терміну їх реалізації;
- позиції, що фірма займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту;
- методу обрання цільового ринку тощо.

Сьогодні в Україні не існує чіткої розробленої концепції правового регулювання розробки маркетингової стратегії підприємства. Розглядаючи маркетингову стратегію через призму правового регулювання, слід спиратися на законодавство, що регламентує її складові.

Саме на це спрямовані наступні Закони України:

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-ІІІ, який визначає правові засади підтримки та захисту економічної

конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [28].

2. «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII, основними завданнями якого є здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції [26]. Створений на основі відповідного закону Антимонопольний комітет України має територіальні відділення у всіх областях України, та сприяє демонополізації товарних ринків.

3. «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996р. № 236/96-ВР. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин [27].

4. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 03.12.1990 № 507-XII [32]. Цей Закон поширюється на всі підприємства й організації незалежно від форм власності, підпорядкованості і методів організації праці та виробництва.

5. Основні положення зовнішньої торгівлі регламентує Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII [29].

6. Правові основи інформаційної діяльності регламентує Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII [30], який закріплює право громадян України на інформацію.

7. В Україні діє Закон «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР [31], який визначає засади рекламної діяльності в Україні, який регулює відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження та споживання реклами.

В економічній літературі вказується на те, що загалом процес – це зміст етапів по розробці маркетингової стратегії [21, 24].

Розробка окремої бізнес-стратегії є дуже важливим елементом загальної стратегії підприємства. Завдяки їй можна поглиблено аналізувати діяльність

фірми та виявити усі сильні та слабкі сторони, а це приведе до підвищення ефективності управління та кращої роботи підприємства загалом. Різні автори вважають, що мета його створення однакова – підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначення особливостей в етапах розробки маркетингової стратегії для окремого виду бізнесу є дуже складним та неоднозначним.

Розмаїття підходів щодо визначення етапів розробки маркетингової стратегії різними науковцями можна відобразити в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Етапи розробки маркетингової стратегії [24, с. 59]

Етапи	Автори				
	І.Анософф	А.Вайсман	Г.Дій	М.Мак-Дональд	М. Портер
1.Оцінка внутрішніх і зовнішніх маркетингових факторів	+	+	+	+	+
2.Встановлення цілей	+	+	+	+	+
3.Розробка варіантів стратегії	+		+	+	
4. Оцінка варіантів			+		
5. Реалізація стратегії (розробка програми дій)	+	+	+	+	+
6. Контроль		+		+	
7. Аналіз минулої стратегії			+		
8.Визначення ключових стратегічних питань			+		+
9. Прийняття стратегічних рішень			+		
10. Аналіз конкурентів	+	+			+
11. Аналіз споживачів		+			
12.Стратегічні альтернативи	+	+			+

Так, розглянувши декількох авторів ми бачимо, що у світовій практиці існують безліч підходів до розробки маркетингової стратегії компанії. У даній

роботі зроблена спроба систематизувати та уніфікувати існуючі підходи для легшої адаптації компаній з різною специфікою діяльності.

Так, процес розробки маркетингової стратегії умовно можна поділити на ряд етапів у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Процес розробки маркетингової стратегії [34, с. 155]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1.Формування цілей		Частіше за все при розробці маркетингової стратегії компанії одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають
2. Стратегічний аналіз і діагностика	Аналіз зовнішнього середовища Аналіз внутрішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану компанії. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.
3. Розробка варіантів стратегії	Розробка альтернатив Оцінка альтернатив Вибір стратегії	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших
4. Планування реалізації		Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства.

Отже, розробка маркетингової стратегії підприємства – це перш за все процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

ЇЇ мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Розробка і реалізація маркетингової стратегії фірми є творчою справою, основаною на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау.

Подальший розвиток аналізу формування маркетингової стратегії потребує її дослідження на прикладі конкретного підприємства, що представлено в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОНЛАЙН РОЗРОБКИ»

2.1 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Онлайн Розробки»

ТОВ «Онлайн Розробки» - це заснована у 2010 році українська компанія, що ринку IT-послуг.

ТОВ «Онлайн Розробки» надає наступні види послуг:

- розробка сайтів;
- просування та підтримка сайтів (SEO);
- IT-консалтинг;
- IT-аутсорсинг;
- розробка бізнес-додатків;
- створення мобільних додатків.

Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу і роблять безпосередній вплив на ТОВ «Онлайн Розробки» й ефективність реалізації маркетингової стратегії представлені на рис. 2.1.

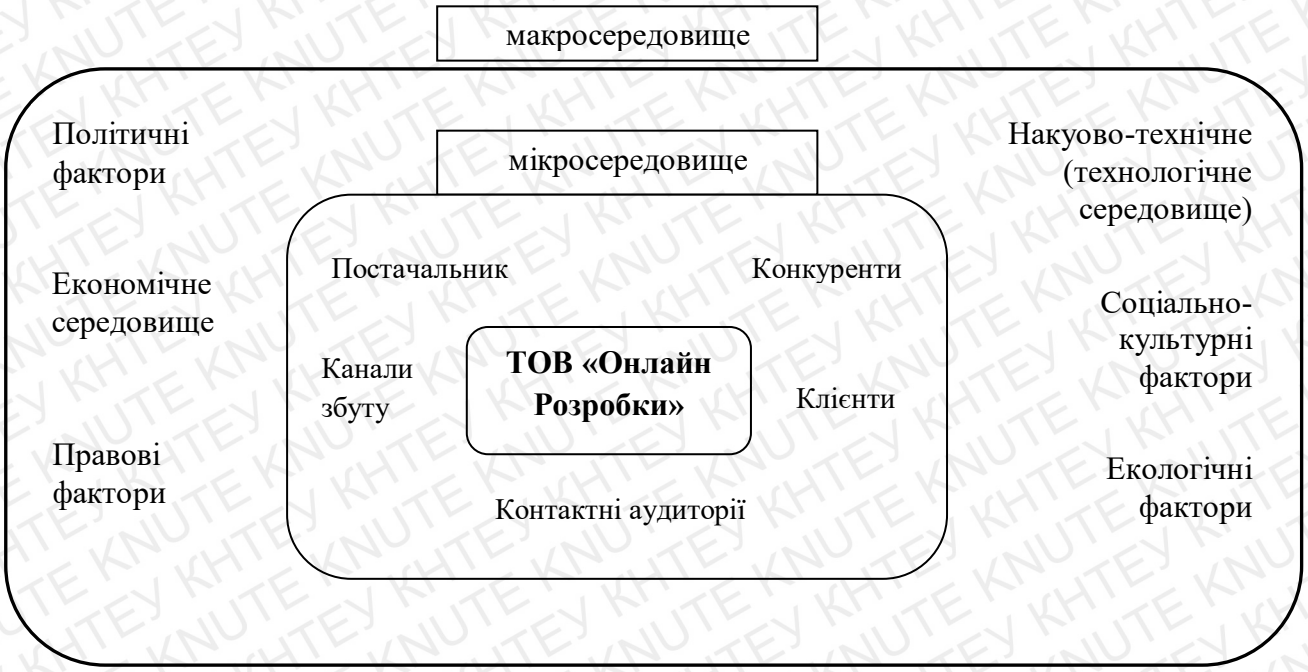

Рис. 2.1. Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу ТОВ «Онлайн Розробки»

Для оцінки ступеня впливу факторів макросередовища на результати діяльності ТОВ «Онлайн Розробки» використаємо бальну оцінку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Шкала оцінки ступеня впливу факторів

Ступінь впливу	Відсутня	Слабка	Помірна	Помітна	Сильна	Дуже сильна
Оцінка, бали	0	0..2	2..4	4..6	6..8	8..I0

Таблиця 2.2

Оцінка впливу факторів макросередовища на результати діяльності ТОВ «Онлайн Розробки»

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора	Характер впливу фактора на діяльність підприємства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність підприємства, бали
1	2	3	4	5
Політичні	- Рівень політичної стабільності в суспільстві	↑	+	5
	- Рівень корупції	↓	-	3
	- Вектор міжнародної політики держави	=	0	8
	- Наявність лобістських груп у законовчих органах	=	+	6
Економічні	- Рівень економічного розвитку держави	↑	+	8
	- Ступінь розвитку галузі	↑	+	8
	- Стан виконання державного бюджету	н	+	4
	- Темп інфляції	↑	-	6
	- Рівень безробіття	↓	+	7
	- Рівень оподаткування	н	-	6
	- Рівень доходів населення	↑	+	4
Правові	- Зміна законодавства	н	н	6
Науково-технічні	- Інновації в менеджменті	↑	+	7
	- Інновації в маркетингу	↑	+	8
	- Інновації в технології	↑	+	6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Соціально-культурні	- Освітній рівень - Соціальні забезпеченість населення - Криміналізація суспільства	↑ ↑ ↓	+ + -	7 5 5
Екологічні	- Рівень забруднення навколишнього середовища	↑	0	2

Для оцінки характеру впливу фактора використано знаки «+» (позитивний вплив), «-» (негативний вплив), «0» (вплив відсутній) та «н» (неможливо спрогнозувати). Поточний стан окремого фактора оцінюється вербально, а тенденцію зміни відображено наступним чином: зростання (↑), зниження (↓), без змін (=).

Оцінка характеру впливу фактора (позитивний, негативний, нейтральний) і ступеня впливу у виді бального рівня дозволяє в остаточному підсумку визначити сукупний вплив, виявити загрози і можливості. Складність полягає в нечіткості інформації і можливих її втратах, суб'єктивності бальних оцінок і необхідності забезпечення сумірності оцінок впливу окремих факторів.

Отже, науково-технічні та економічні фактори завдають найбільш істотний вплив на діяльність компанії. Вивчення цих факторів повинне зосереджуватися на з’ясуванні того, які інноваційні технології застосовуються в даній галузі, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку IT-галузі національної економіки, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законодавчих актів.

Наступним елементом аналізу маркетингового середовища підприємства є його внутрішнє середовище чи мікросередовище.

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища було проведено згідно методиці, що аналогічна тій, яка була використана при дослідженні макросередовища. Однак, основна відмінність полягає в тому, що в цьому дослідженні частково використовуються матеріали маркетингового дослідження, що проводилося фахівцями «Української маркетингової групи» у лютому 2019

року. З зазначеного маркетингового дослідження отримані дані, що стосуються основних ринків компанії.

Ціль маркетингового дослідження складалася в аналізі ситуації на ринку IT-послуг, контролю та збору даних:

- максимально можливе визначення частки ринку ТОВ «Онлайн Розробки» і інших операторів ринку як прямими, так і непрямими методами;

- побудова рейтингів компаній, представлених на ринку;

- створення (на базі системи рейтингів) інтегрального показника, що дає представлення про позиції ТОВ «Онлайн Розробки» на ринку IT-послуг.

Методологія проведення дослідження використовувала наступні прийоми:

- прямий метод – безпосередньо при опитуванні респондентам задавалися прямі запитання про діл ринку компаній;

- непрямий метод – респондентам пропонувалося скласти рейтинг, задавалися питання про переваги для респондентів і т.д. і на основі отриманої інформації вираховується частка ринку;

- метод експертних оцінок – думки експертів були проаналізовані зі складанням середньо арифметичних показників в електронних таблицях.

На підставі звітів відділу збуту і даних бухгалтерського обліку ТОВ «Онлайн Розробки» в нижче наведеній схемі виконане сегментування клієнтів по валовому обсягу угод в 2019 році (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Сегментування клієнтів по обсягам угод у 2019 році (у %)

Аналіз структури наданих послуг ТОВ «Онлайн Розробки» виконаний за даними за 2019 рік дозволяє зробити наступні висновки:

- усіх клієнтів компанії можна розділити на великих, середніх і дрібних;

- частки сегментів у загальній кількості клієнтів розподілені в такий спосіб: великі – 18%; середні – 74%; дрібні – 3%.

Таким чином, політика надання послуг компанії повинна бути спрямована на розширення співробітництва з великими клієнтами і згортання співробітництва з дрібними.

Нижче наведена аналітична таблиця впливу фактора «покупця» на діяльність компанії, виконана на підставі даних маркетингового дослідження і даних експертних оцінок співробітників компанії.

Таблиця 3

Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «Онлайн Розробки»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Співвідношення ступенів залежності: клієнта від компанії; компанії від клієнта	 3 3	 3 3	 +1 -1	 9 -9
Обсяг послуг, здійснюваних клієнтом	3	3	+1	9
Рівень інформованості клієнта	3	2	+1	6
Вартість "переходу" до іншої компанії	3	3	+1	9
Чутливість клієнта до ціни, обумовлена загальною сумою послуг	2	2	-1	-4
Кількість і концентрація клієнтів	1	1	+1	1
Характер попиту на послуги	2	2	-1	-4
Еластичність попиту	1	2	+1	2
Рівень зворотної інтеграції з клієнтами	3	2	-1	-6
Оцінка якості обслуговування споживачами	3	3	-1	-9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Мотивація покупки	3	3	+1	9
Прихильність споживачів до торгової марки	3	3	+1	9
Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	2	3	-1	-6

Найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «Онлайн Розробки» завдають наступні фактори:

- високий ступінь залежності компанії від клієнта;

- оцінка якості обслуговування клієнтів;

- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруху.

Серед позитивних факторів відзначені наступні:

- високий ступінь залежності клієнта від компанії і висока вартість "переходу" до іншої компанії;

- якість послуг.

Далі проаналізуємо конкурентне середовище підприємства.

Усі конкуренти поділяються на чотири види:

- бажання-конкуренти - весь набір бажань клієнта по задоволенню різних, виникаючих у нього, потреб;

- товарно-родові конкуренти - набір можливостей по задоволенню якого-небудь конкретного бажання;

- товарно-видові конкуренти - різновиди того самого способу задоволення потреби клієнта (наприклад, рекламу про компанію можна розмістити на радіо, у пресі чи по телебаченню);

- марки-конкуренти - різновиди того самого виду товару чи послуги, що задовольняє конкретну потребу клієнта.

Доцільно розглядати тільки марки-конкуренти (компанії), які найбільше піддаються цілеспрямованому впливу компанії. У таблиці 2.4 наведено аналіз впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Онлайн Розробки».

Таблиця 2.4

Вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Онлайн Розробки»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Частка ринку, що обслуговується	3	2	-1	-6
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність передової стратегії	3	3	-1	-3
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	+1	9
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	+1	9
Види і кількість реклами	3	3	-1	-9
Рівень планування	3	3	-1	-9
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Існуючі цінності і норми в організації	3	3	+1	9
Структура організації	3	2	-1	-6
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Система бухгалтерського й управлінського обліку	3	3	+1	9
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Регуляторні обмеження з боку держави	1	2	+1	2

Отже, найбільший негативний вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Онлайн Розробки» мають наступні фактори: види і кількість

реклами, рівень планування та сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку.

Серед позитивних факторів відзначені наступні: імідж та досвід, наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів, система бухгалтерського й управлінського обліку.

Оскільки підприємство працює на ринку IT-послуг, то вплив постачальників на діяльність компанії є незначним, тому можна зневажати даним фактором.

Докладний аналіз макро- і мікросередовища компанії дозволяє зробити висновки щодо потенційних погроз і можливостей, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Такий список зветься SWOT-аналізом і наведений для ТОВ «Онлайн Розробки» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Онлайн Розробки»

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)
1.Великий досвід 2.Високий рівень організації управлінського обліку 3.Наявність висококваліфікованого персоналу		1.Недостатній рівень клієнтського сервісу 2.Недостатній рівень розвитку каналів товароруху 3.Середня позиція в долі ринку 4.Неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва і структури компанії 5.Відсутність системи стратегічного планування
Можливості (O)	SO- стратегія	WO- стратегія
1.Розширення ринку послуг 2.Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами	1.Розвиток гнучкої системи продажів для великих клієнтів	1. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку
Погрози (T)	ST- стратегія	WT- стратегія
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового тиску 3. Ріст цін на послуги	1. Створення системи обліку і зниження витрат	1. Розширення каналів товароруху 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії

Отже, до сильних сторін ТОВ «Онлайн Розробки» слід віднести:

- великий досвід;

- високий рівень організації управлінського обліку;

- наявність висококваліфікованого персоналу.

Слабкими сторонами підприємства є:

- недостатній рівень клієнтського сервісу;
- недостатній рівень розвитку каналів товароруху;
- середня позиція в долі ринку;
- неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва і структури компанії;
- відсутність системи стратегічного планування.

2.2 Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки»

Маркетингова стратегія IT-компанії, пов'язана із низкою особливостей (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Особливості маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки»

Розглянемо основні з них:

1. Високий рівень конкуренції. За увагу клієнта (переважно це ринки США, Канади та ЄС) борються не лише компанії з України. Варто пам'ятати, що на них також націлена увага IT-компаній Індії, Філіппін, Білорусі.

2. Сегмент B2B. ТОВ «Онлайн Розробки»працює переважно на ринку послуг, які в подальшому застосовується для інших бізнесі. Тому рішення в сегменті B2B приймаються значно довше ніж в сегменті B2C, оскільки вони рідко залежать від однієї людини.

3. Мінливість технологій. Існують певні тренди у використанні технологій (мов програмувань, фреймворків тощо). Це безпосередньо впливає на кількість та якість замовлень.

4. Якість сервісу. ТОВ «Онлайн Розробки» є сервісною компанією. Відтак якість її роботи неможливо перевірити наперед. Єдиний спосіб оцінити якість ІТ компанії – почати з нею співпрацю. Чим більшим є замовник, тим ретельніше він буде відноситись до вибору ІТ-компанії.

5. Відстань. На прийняття рішення про роботу з ІТ-компанією компанією впливають часові пояси, культурні відмінностями між замовником та виконавцем.

Проаналізуємо візію, місію та дерево цілей ТОВ «Онлайн Розробки».

Візія ТОВ «Онлайн Розробки»: «Ми бачимо ТОВ «Онлайн Розробки» загальнонаціональною ІТ- компанією, експертом в ІТ-технологіях».

Місія ТОВ «Онлайн Розробки» - стати лідером на ринку ІТ-послуг, задоволення попиту на ринку ІТ-послуг шляхом постійного підвищення їх якості, збільшення доходів.

Відповідно до цього підприємством складаються інші цілі, які визначені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Дерево цілей ТОВ «Онлайн Розробки»

Номер рівня	Номер цілі	Найменування цілі
0	0	Досягнення найбільшої частки на ринку та збільшення доходів
1	1.1	Встановити лідируючі позиції на ринку і забезпечити 5 % частку ринку
2	2.1	Знизити витрати на 1 %
	2.2	Підвищити якість послуг до рівня вимог клієнтів
3	3.1	Вдосконалити організацію та підвищити ефективність розвитку людських ресурсів
4	4.1	Підвищити рівень рентабельності підприємства на 5 %

Формула успіху ТОВ «Онлайн Розробки» полягає в наступному:

– відповідальність перед кожним клієнтом;

– якість та максимально високі темпи виконання поставлених завдань;

– гнучка цінова політика;

– відповідність високим сучасним стандартам;

– інвестування в працівників, тим самим підвищується кваліфікація та професійний рівень.

Розглянувши візію, місію та дерево цілей ТОВ «Онлайн Розробки», можна дійти висновку, що компанія приділяє дуже багато уваги клієнтам, намагаючись задовольнити всі їхні потреби.

Отже, головна ціль компанії – стати лідером на ринку ІТ-послуг та збільшити доходи. Ці наміри ТОВ «Онлайн Розробки» намагається здійснити шляхом реалізації маркетингової стратегії.

Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки» передбачає аналіз стратегічного маркетингового управління товарним портфелем, з метою подальшої оптимізації. Для цього зазвичай застосовують БКГ-аналіз, який дозволяє визначити, на яких стадіях життєвого циклу знаходяться продутки компанії, і оцінити рівень збалансованості товарного портфеля. Побудуємо матрицю БКГ для основних послуг, пропонованих підприємством.

Таблиця 2.7

Стан показників по основним товарним групам ТОВ «Онлайн Розробки»

Товарні групи	Темпи росту ринку	Відносна частка ринку	Частка обсягу продукції в загальному обсязі підприємства
1. Розробка сайтів	0,6	1,4	11
2. Просування та підтримка сайтів (SEO)	0,8	2,1	21
3. ІТ-консалтинг	1,3	1,55	25
4. ІТ-аутсорсинг	1,4	0,4	3
5. Розробка бізнес-додатків	1,2	0,9	5
6. Створення мобільних додатків	1,65	1,3	17

Користуючись даними з таблиці 2.7., побудуємо матрицю БКГ (рисунок 2.4).

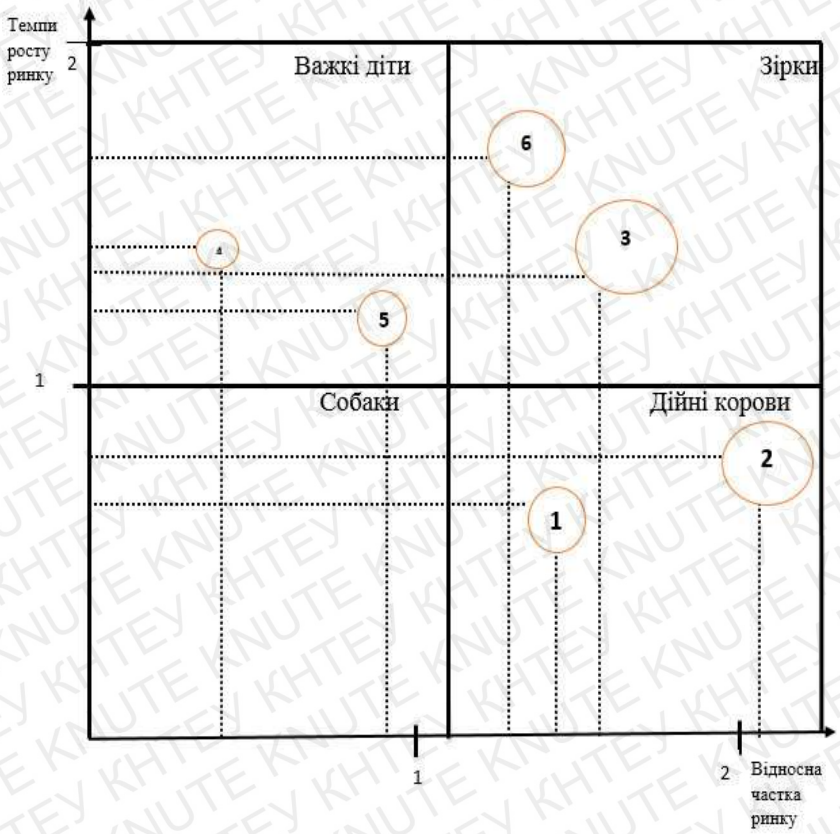

Рис. 2.4. Матриця БКГ ТОВ «Онлайн Розробки»

За результатами матриці БКГ послуга 1 «Розробка сайтів» і 2 «Просування та підтримка сайтів (SEO)» потрапили у квадрат матриці «дійні корови». Це означає, що послуга займає лідируючі позиції в галузі, так як має значно більшу частку на ринку відносно основного конкурента. Темпи росту ринку продукту невеликі, що дозволяє мати стабільний та значний обсяг продажу без великих витрат на підтримку продукту на ринку. Крім того, діаметр кола свідчить про те, що ця послуга займає значну частку в загальному обсязі послуг підприємства. А саме «дійні корови» дають підприємству додаткові фінансові ресурси, що можуть бути використані на інвестування в розвиток та підтримку інших продуктів підприємства на ринку, інновацій і т.д.

При формуванні стратегії необхідно враховувати, що зусилля підприємства повинні бути спрямовані на підтримку існуючого положення

«дійних корів» як можна довше, поки вони здатні забезпечувати кошти. В минулому багато «дійних корів» - це вчорашні «зірки», що опинилися в даному квадраті матриці через перехід послуги в стадію зрілості життєвого циклу.

Товари 3 «ІТ-консалтинг» та 6 «Створення мобільних додатків» ТОВ «Онлайн Розробки» знаходяться у квадраті матриці «Зірки». Це найперспективніші послуги підприємства. Вони займають домінуючі позиції на швидкозростаючому ринку та обіцяють найбільші прибутки. Від таких видів послуг залежить загальний стан діяльності підприємства.

З одного боку для розвитку продукту «зірки» необхідні значні інвестиційні кошти, але вони й самі забезпечують значний обсяг грошових надходжень. Необхідно збільшувати частку цих послуг на ринку та підтримувати її відмінні якості.

Товари 4 «ІТ-аутсорсинг» і 5 «Розробка бізнес-додатків» потрапили у квадрат «важкі діти» матриці БКГ. Це означає, що високі темпи росту ринку роблять їх привабливими для подальшого надання, але невелика відносна частка підприємства викликає сумнів щодо можливості успішного конкурування підприємства з підприємствами-лідерами. Крім того, такі послуги потребують значної фінансової підтримки, щоб встигати за темпами росту галузі. Проте, коли завоювання значної частки ринку для неї неможливе, «важкі діти» стають фінансовим тягарем для підприємства. Це відбувається внаслідок того, що витрати на розширення надання послуг та збільшення частки ринку переважають віддачу від послуг та збільшують ризики для підприємства.

Слід зауважити, що у своїй маркетинговій стратегії ТОВ «Онлайн Розробки» для всіх видів послуг використовує наступні методи:

- лідогенерація;
- робота з платформами для фрілансерів;
- реклама посадкової сторінки;
- просування через статті.

Ставка на лідогенерацію. Суть: наймання лідогенератора, який протягом окресленого часу розсилає плановану кількість листів потенційним партнерам у

Linkedin. Лідогенерація працює по принципу кількості: чим більше листів – тим вище ймовірність знайти клієнта. Автоматизація процесів взагалі дозволила перетворити відправку листів на конвеєр. Оскільки цей метод достатньо популярний – в кожну компанію запрошують одного або декількох лідогенераторів, які щодня розсилають холодні листи в Liknedin та на електронні скриньки.

Переваги:

- відносно недорогий спосіб залучення клієнтів;
- можливість автоматизації процесу;

Недоліки:

- надто поширений метод;
- нав'язливість;
- ситуативність.

Робота з платформами для фрілансерів. Суть: створення та розвиток профілю на біржах фрілансу (Upwork, Freelancer).

Бакато ІТ-компаній свого часу також колись користувались таким рішенням. Проте по мірі появи нових компаній, розвитку технологій та конкуренції, біржі стали приносити все менший результат. Крім того, середній чек замовлень на біржах фрілансу надто малий аби намагатись перетворити цей канал отримання клієнтів у повноцінний бізнес.

Переваги:

- безкоштовний спосіб отримання клієнтів;
- простота у реалізації;

Недоліки:

- низький чек замовлення;
- короткотривалі проекти;
- несистемність.

Реклама посадкової сторінки. Суть: створення посадкової сторінки (landing page) з описом можливостей компанії. Далі на таку сторінку замовляється контекстна реклама. Один із найдорожчих методів просування.

Мінус цього підходу полягає в тому, що в битві за увагу потенційного клієнта переможе та компанія з більшим бюджетом на рекламу.

До того ж не варто забувати про специфіку ніші: остаточне рішення щодо замовлення послуги рідко приймає одна людина. Навіть якщо її діставати ремаркетингом.

Переваги:

- найшвидший спосіб отримання трафіку;

Недоліки:

- найдорожчий спосіб отримання трафіку;
- мала ефективність у сфері B2B.

Просування через статті. Суть: наймання копірайтера-фрілансера для підготовки в блог 4-5 тематичних статей із використанням ключових слів.

Таке рішення зазвичай рекомендують SEO-спеціалісти та маркетологи, попередній досвід яких пов’язаний із контент-маркетингом.

Певні теми, дійсно, можуть привести читачів на окрему статтю в корпоративному блозі.

Щоправда, результат просування у пошуковиках можна чекати достатньо довго (пів року і довше). До того ж це зовсім не означає, що залучений (нехай і цільовий) трафік має відкриту потребу тут же замовляти послугу. А підписуватись на чергову порцію оновлень захоче далеко не кожен потенційний клієнт.

Просування через статті потребує системного підходу та великоїкоманди (один копірайтер не зможе писати кваліфіковано у темах, в яких розбираються тільки розробники).

Переваги:

- відносно недорогий спосіб отримання трафіку на сайт;
- довготривалий ефект;

Недоліки:

- результат приходить через пів року і більше;
- потребує великої команди для створення експертних статей.

Отже, маркетингова стратегія ТОВ «Онлайн Розробки» обмежується використанням вище перелічених рішень та потребує подальшого вдосконалення, що буде наведено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОНЛАЙН РОЗРОБКИ»

3.1 Напрями оптимізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки»

Отже, на підставі проведеного аналізу маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки» запропонуємо напрями її оптимізації (рис. 3.1).

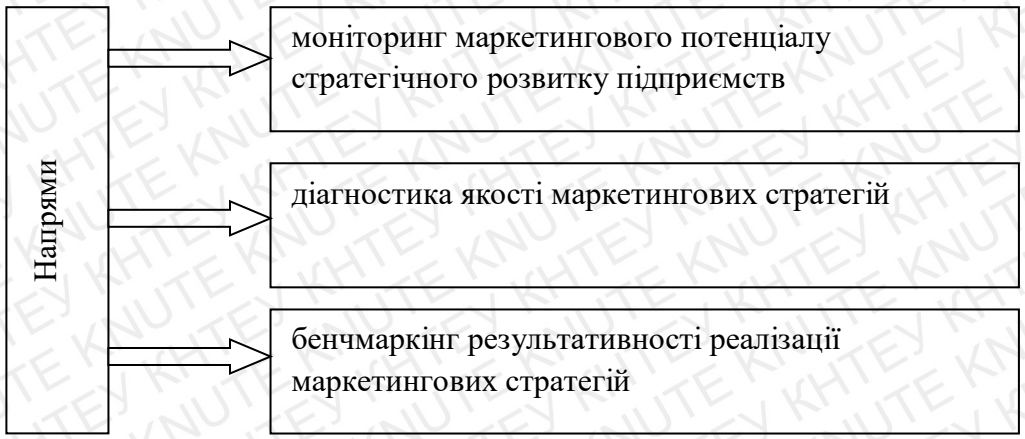

Рис. 3.1. Напрями оптимізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки»

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств повинен охоплювати аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами, дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства та аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін. Для своєчасної реалізації стратегічних змін необхідним є оптимальне забезпечення підприємства маркетинговими ресурсами, до складу яких входять інформаційні, товарні, кадрові, фінансові та матеріально-технічні ресурси. Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства доцільно проводити за двома напрямками: аналіз стану маркетингового управління підприємством та аналіз позиції підприємства. Аналіз стану

маркетингового управління підприємством доцільно здійснювати за двома напрямками: визначення концептуального характеру маркетингового управління підприємством і аналіз усталеності стану маркетингового управління підприємством.

Стратегічне динамічне бачення є запорукою успіху підприємств в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища, оскільки такий підхід до маркетингового управління поєднує використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу, активну політику інновацій та ефективну кадрову політику. Окрім визначення концептуального характеру маркетингового управління необхідним є аналіз усталеності стану маркетингового управління, оскільки від цього залежить успішність реалізації маркетингових стратегій підприємства. Аналіз позиції підприємства на ринку повинен бути спрямований на визначення позиції підприємства серед конкурентів, на визначення результативності взаємовідносин з клієнтами, а також на визначення шансів підприємства для стратегічного розвитку.

Важливе місце у діяльності кожного підприємства займають взаємовідносини з покупцями, оскільки маркетингова орієнтація підприємств передбачає, насамперед, спрямування своєї діяльності на задоволення потреб і переваг покупців. На результативність реалізації маркетингових стратегій підприємства безпосередньо впливає своєчасність проведення відповідних стратегічних змін, що, у свою чергу, залежить від рівня готовності підприємства до здійснення стратегічних змін. При цьому слід враховувати як матеріальні, так і психологічні аспекти: стиль управління, тип організаційної структури управління, рівень поінформованості та рівень компетентності персоналу, усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін працівниками всіх рівнів управління, стадію життєвого циклу підприємства, а також розвиненість корпоративної культури підприємства.

Отже, моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства дозволяє зробити висновок про правильність вибору стратегічного

напрямку підприємства, а також оцінити ймовірність досягнення успіху підприємства при заданому векторі розвитку.

Після аналізу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства необхідно провести діагностику якості маркетингових стратегій за такими напрямками: стратегічний аналіз позиції підприємства, аналіз розробленості маркетингових стратегій підприємства, аналіз відповідності маркетингових стратегій підприємства зовнішнім умовам, маркетинговим можливостям, місії та цілям, встановленим вимогам, аналіз узгодженості маркетингових стратегій підприємства, аналіз ризикованості маркетингових стратегій підприємства.

Стратегічний аналіз позиції підприємства доцільно здійснювати за допомогою матричних інструментів (матриць Г.Дея, ADL/LC, GE McKinsey, БКГ тощо), при чому чим більше таких інструментів буде застосовано, тим точнішими будуть результати аналізу.

Досить важливо провести аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку різних рівнів: корпоративної стратегії, бізнес-стратегій (продуктово-ринкової стратегії та конкурентних стратегій), функціональних стратегій (маркетингових товарних, цінових, збутових комунікаційних стратегій, кадрових та інноваційних стратегій), оскільки кожна з цих стратегій має певне значення у портфелі маркетингових стратегій підприємства.

Для оптимізації маркетингових стратегій підприємства необхідно здійснювати бенчмаркінг результативності їх реалізації, що дозволить визначити слабкі місця, які необхідно подолати. Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій підприємства доцільно проводити з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм за такими напрямками: оцінка рівня досягнення цілей підприємства, оцінка ступеня задоволення потреб ринку, оцінка конкурентних переваг підприємства, оцінка маркетингової активності підприємства, оцінка результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві, оцінка корпоративної культури підприємства, оцінка іміджу підприємства, оцінка розвитку підприємства.

3.2 Розробка маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки»

Запропонована маркетингова стратегія для ТОВ «Онлайн Розробки» передбачає наступні етапи, на яких приймаються відповідні рішення (рис. 3.2).

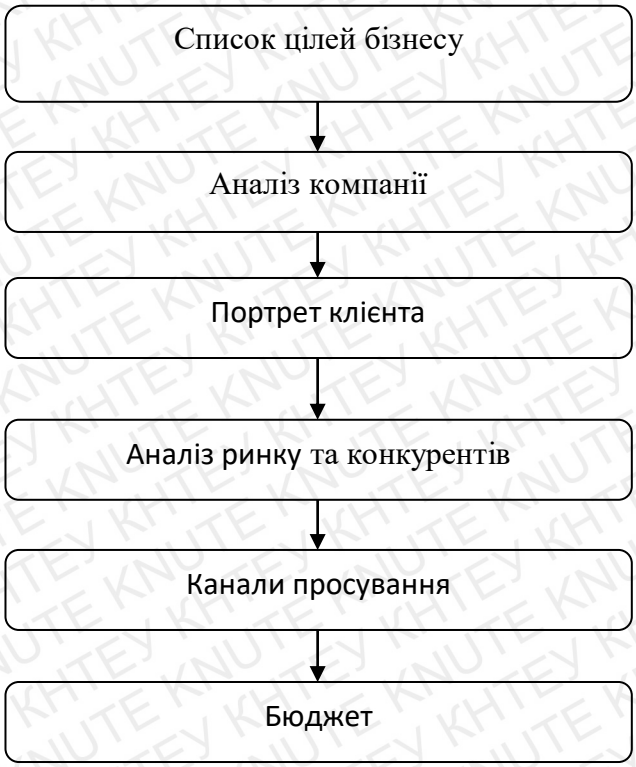

Рис. 3.2. Етапи розробки маркетингової стратегії ТОВ «Онлайн Розробки»

1. Список цілей бізнесу

Стратегічні цілі визначають головні драйвери для імплементації маркетингової стратегії з метою реалізації бачення майбутнього розвитку.

ТОВ «Онлайн Розробки» має досяжні та вимірювані цілі. Такі цілі є орієнтирами під час планування стратегії. На руках у маркетолога ІТ компанії мають бути списки із цілями бізнесу на 3 роки, рік та пів.

Крім того, цілі ІТ компанії мають також враховувати перелік пріоритетних технологій, з якими потрібно буде працювати через певний період часу.

В табл. 3.1. наведемо оновлене дерево цілей для ТОВ «Онлайн Розробки»

Таблиця 3.1

Дерево цілей ТОВ «Онлайн Розробки»

Номер рівня	Номер цілі	Найменування цілі	Термін
0	0	Досягнення найбільшої частки на ринку та збільшення доходів	
1	1.1	Встановити лідируючі позиції на ринку і забезпечити 5 % частку ринку	До 2023 р.
	1.2	Проникнути в нові сегменти ринку	2023 р.
2	2.1	Знизити витрати на 1 %	2021 р.
	2.2	Підвищити якість послуг до рівня вимог клієнтів	2022 р.
	2.3	Підвищити рівень управління шляхів реорганізації організаційної структури управління	Перше півріччя 2021 р.
3	3.1	Вдосконалити організацію та підвищити ефективність розвитку людських ресурсів	2021 р.
	3.2	Вдосконалити систему мотивації	2021 р.
	3.3	Вдосконалити методи мотивування персоналу	2021 р.
4	4.1	Підвищити рівень рентабельності підприємства на 5 %	2023 р.

Очевидно, що деякі із цілей будуть скориговані в процесі роботи. Та це зовсім не применшує їх значущості. Без окресленого (і прописаного!) вектора розвитку неможливо зрозуміти з чого варто починати маркетингові функції.

2. Аналіз компанії

Аналіз компанії можна проводити за будь-якою технологією (SWOT, PEST чи інші).

Головне, щоб в результаті маркетолог міг адекватно і максимально точно зрозуміти поточну ситуацію в компанії.

3. Портрет клієнта

Створення портрету клієнта (Buyer Persona) є обов’язковим компонентом маркетингової стратегії.

Від того наскільки глибоко він пропрацьований залежать майже всі подальші кроки: вибір каналів комунікації, зміст повідомлень в листах тощо.

Краще обрати образ одного або двох типових клієнтів.

Запропонований портрет клієнта для ТОВ «Онлайн Розробки» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Опис портрету ідеального клієнта ТОВ «Онлайн Розробки»

Сегмент	B2B Enterpris	B2B сервісні компанії
Підсегмент	MarTech FinTech	Системна інтеграція
Місцезнаходження	США, Бельгія, Нідерланди, Ізайль	Росія, Польща, Чехія, Україна
Річний дохід, тис. дол.	500-1500	1500-3000
Розмір команди, осіб	5-15	50-150
Проблеми та больові точки	1. Складно вивести цільові компанії на демонстрацію продукту 2. Намає онбоардингу 3. Складно донести всі переваги та вигоди продукту 4. Аутбаунд і пряма реклама не генерує лідів 5. Немає розуміння як побудувати масштабірований процес лідогенерації та продаж 6. Немає маркетолога в штаті	1. Слабке позиціонування «все для всіх» 2. Хаотичний процес лідогенерації 3. Відсутність маркетингового бекграунду 4. Відсутніть процесу «client success» 5. Немає маркетолога в штаті

4. Аналіз ринку конкурентів

Стислий опис сегментів IT–сектору наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стислий опис сегментів IT–сектору

Сегмент	Опис
Великі компанії, які надають технологічні послуги	На сьогодні це найсильніший сегмент. Ці компанії зуміли відійти від простого аутсорсингу до більш масштабних завдань із вищою доданою вартістю, до яких належать послуги з розширення команд клієнтів (у тому числі послуги з утримання персоналу, тімбілдінг, програми особистого розвитку, налагодження процесів у команді для оптимальних результатів роботи тощо), а також послуги з надання рішень. Наприклад, SoftServe, Inc конкурує за нових клієнтів з Microsoft, а Luxoft розробляє систему автоматичного керування для великої автомобільної компанії з Німеччини тощо.
«Продуктові компанії», які працюють на міжнародному ринку	Друга найбільш перспективна група. Із точки зору розвитку сектору є проблемою той факт, що головний офіс цих компаній розташований поза межами України, і тому за організаційною структурою вони не відрізняються від компаній, що надають технологічні послуги, або центрів розробки програмного забезпечення міжнарод-них компаній. Розв'язання цієї проблеми може допомогти збільшити IT–експорт.
Технологічні стартапи	Стартапи — це молоді зірки за матрицею Бостонської консалтингової групи, які потребують особливої екосистеми для зростання та процвітання. Для стартапів велике значення має державна підтримка, яка може допомогти їм розвиватися у країні і тим самим створювати сприятливе середовище для появи нових стартапів.
Малі та середні компанії, які надають технологічні послуги	Малі та середні компанії, які надають технологічні послуги, можуть стати більш зрілими та продовжити працювати як сервісні компанії або стати «продуктовими компаніями». Ці компанії вже активно вивчають можливість трансформації у «продуктові компанії» через велику конкуренцію в секторі аутсорсингу, більшу маржи-нальність рішень та продуктів з доданою вартістю. Вони потребують підтримки для подальшого зростання в одному із зазначених напрямів. Їх збереження у теперіш-ньому форматі та спроба продовжувати працювати у старій моделі аутсорсингу не матимуть позитивного ефекту для економіки.
Центри розробки програмного забезпечення міжнародних компаній	Центри розробки програмного забезпечення з функціями дослідження та розробки вже працюють в Україні. Проте для справжнього впровадження напряму розробки та дослідження в екосистему кількість центрів розробки програмного забезпечення необхідно суттєво збільшити. Умови їх діяльності повинні бути переглянуті, щоб збалансувати конкуренцію за ресурси на ринку, а також необхідно надати допомогу в тому, щоб переконати відомі компанії на кшталт Google чи Amazon відкрити свої дослідні центри в Україні.
«Продуктові компанії», що працюють на національному ринку	Ця група складається з компаній, які вже давно працюють на ринку; вони переваж-но не експортують та намагаються вижити на погано розвиненому національному ринку. До цієї групи також входять нові компанії, що запустили успішні продукти та сервіси на місцевому ринку в нішах, які вже зайняті на зовнішніх ринках, і це також пояснює, чому вони головним чином фокусуються на місцевому ринку. Системні інтегратори і дата – центри Інтегратори наразі мають дуже скромний потенціал для експорту. Це також стосується дата–центрів, оскільки вони, незважаючи на свій високий потенціал, працюють розрізнено та не приділяють достатньої уваги пошуку та вирішенню своїх бізнесових проблем, а також недостатньо добре розуміють вимоги бізнесу.

Важливо не просто знати своїх прямих конкурентів. Важливо системно спостерігати за їх діями на ринку.

Щоб не витрачати зайві ресурси та не перетворюватись на приватного детектива, слід обрати чіткі та вимірювані критерії моніторингу.

Типовою оманою, в яку потрапляють маркетологи та власники бізнесу, є не надто адекватна оцінка своїх конкурентів. Важливо щоб вони знаходились у "ваговій категорії" вашого бізнесу.

Аналіз конкурентних позицій підприємства проведемо за допомогою карти стратегічних груп.

Карта стратегічних груп дає можливість порівнювати ринкові позиції підприємств, Об'єднуючи їх в однорідних групах і виявляючи Найбільш близькі конкурент. Такий спосіб як побудова карти стратегічного груп є ефективним, коли в галузі діє велика кількість конкурентів, яких неможливо вивчити по-окремо. Ключовий крок при складанні карти стратегічних груп полягає у виборі основних стратегічних параметрів, які в подальшому будуть використовуватися в якості осей координат. До того ж карта є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь і які тенденції можуть на неї впливати.

Карта стратегічних груп конкурентів зображена на рис. 3.3.

5. Канали просування

Для нових та невеликих компаній є смисл обрати один-два канали, які будуть постійно пропрацьовуватись. Під такі канали формуватимуться вже конкретні тактичні плани.

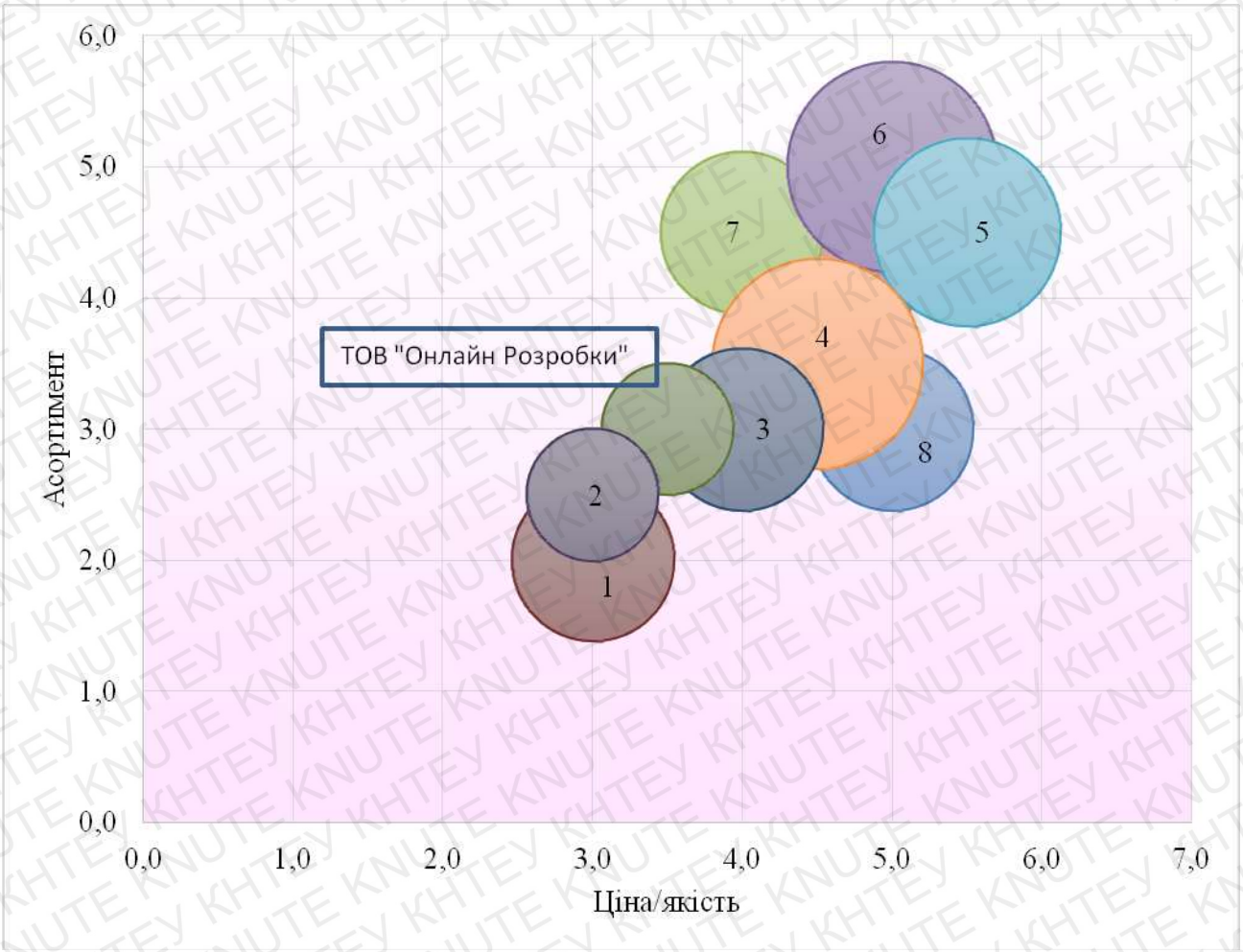

Рис. 3.3. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Онлайн Розробки»

1. SoftServe, м. Львів
2. GlobalLogic, м. Київ
3. Luxoft, м. Київ
4. Infopulse, м. Київ
5. Sigma Software, м. Вінниця
6. Ring Ukraine, м. Київ
7. Terrasoft Ukraine, м. Київ
8. Группа компаний "Парус", м. Київ

Всі канали діляться на онлайн та оффлайн.

Онлайн канали традиційно поділяються на безплатні (органічні) та платні (рекламу), а також класифікуються за окремими видами і типами. Зокрема найвідоміші з них:

- прямий (через електронну пошту);
- пошуковий (через запити клієнта);
- в соціальних мережах (через нагадування);
- по рекомендаціях (завдяки лояльним клієнтам).

Оффлайн канал – це виставки, конференції та інші тематичні заходи. В сфері B2B індивідуальні зустрічі працюють найкраще.

Таким чином ми окреслили каркас із елементів, що тримає весь маркетинг IT компанії. Всі ці компоненти впливають на маркетингову стратегію. З іншого боку вона формує вміст цих документів.

6. Бюджет

Одна із найскладніших тем для всіх власників бізнесу – розробка бюджету на маркетингову стратегію.

В першу чергу тому, що в маркетингу багато невідомих компонентів. Часто доводиться рухатись шляхом спроб та помилок.

Реальність полягає в тому, що в кожної компанії свій шлях до успіху. Попередній досвід має величезне, але не остаточне значення.

На мою думку, одним із найкращих методів роботи, що дозволяє гнучко реагувати на зміни є використання ощадливого (lean) підходу.

Бюджет вартості розробки маркетингової стратегії наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет вартості розробки маркетингової стратегії на 2021-2023 рр.

Назва робіт		Сума, тис.грн.
1.	Аналіз та коректування цілей бізнесу	1,0
2.	Аналіз компанії	20,0
3.	Розробка портрету клієнта	15,0
4.	Аналіз ринку та конкурентів	50,0
5.	Канали просування	2295,0
5.1	Контекстна реклама	1000,0
5.2	Реклама в соціальних мережах	795,0
5.3	Просування сайту	300,0
5.4	Офлайн-канали	200,0
Всього		2381,00

Здійснимо оцінку запропонованої маркетингової стратегії. Вихідні дані наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інвестиції та грошовий потік по проектам

Показники	Сума, тис. грн.
1. Інвестиції по роках	
2021 рік	793,6
2022 рік	793,6
2023 рік	793,8
2. Грошовий потік по роках	
2021 рік	1361,2
2022 рік	1314,3
2023 рік	1263,8
2024 рік	1213,3
2025 рік	1162,8

Для оцінки ефективності розрахуємо наступні показники: приведений (дисконтований) дохід проекту, внутрішню норму доходності (прибутковості) та період окупності.

$$ЧПД = ГП – ІК, \quad (3.1)$$

де *ГП* – дисконтована вартість грошового потоку за весь період експлуатації проекту.

$$ГП = \frac{ГП_1}{(1+d)^1} + \frac{ГП_2}{(1+d)^2} + ... + \frac{ГП_n}{(1+d)^n} = \sum_{t=tn}^{t} \frac{ГП_t}{(1+d)^t}, \quad (3.2)$$

де t – номер року;

$ГП_t$ - грошовий потік за рік t;

t_n - рік початку експлуатації об'єкта;

T – число років життя проекту;

d – ставка дисконтування.

$$ІК = \frac{ІК_1}{(1+d)^1} + \frac{ІК_2}{(1+d)^2} + ... + \frac{ІК_n}{(1+d)^n} = \sum_{t=0}^{t} \frac{ІК_t}{(1+d)^t}, \quad (3.3)$$

де$t = 0$ момент початку інвестування;

$ІК_t$ - інвестиції в t-му році.

Дисконтну ставку беремо як середньодепозитну – 20 %.

$$ГП = \frac{1361,2}{1,2} + \frac{1314,3}{1,44} + \frac{1263,8}{1,728} + \frac{1213,3}{2,074} + \frac{1162,8}{2,488} = 1134,3 + 912,7 + 731,4 + 585 + 467,36 = 3830,76 \text{ тис. грн.}$$

$$ІК = 793,6 + \frac{793,6}{1,2} + \frac{793,6}{1,44} = 2006,9 \text{ тис.грн.}$$

$$ЧПД = 3830,76 - 2006,9 = 1824,86 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$ІП = \frac{ГП}{ІК} = \frac{3830,76}{2005,9} = 1,909 > 1$$

Знайдемо період окупності:

$$ПО = \frac{ІК}{ГПсер.} = \frac{2005,9}{3830,76} = 0,52 \text{ роки}$$

Розрахуємо внутрішню норму дохідності (ВНД) графічним методом побудови функції залежності між ЧПД і d, для цього розрахуємо ЧПД при різних дисконтних ставках. ВНД – ставка дисконтування при якій чистий приведений дохід дорівнює 0.

ЧПД при d =40

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.4.

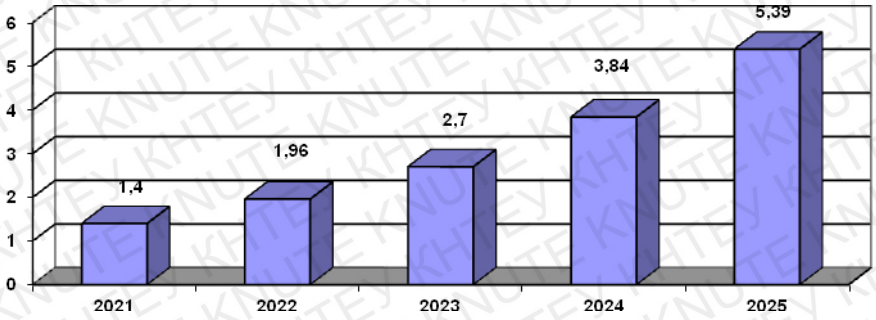

Рис. 3.4. Продисконтована дисконтна ставка по роках (при d =40)

$$ГП = \frac{1361,2}{1,4} + \frac{1314,3}{1,96} + \frac{1263,8}{2,744} + \frac{1213,3}{3,84} + \frac{1162,8}{5,39} = 2635,09 \text{ тис.грн.}$$

$$ІК = 793,6 + \frac{793,6}{1,4} + \frac{793,6}{1,96} = 1765,35 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧПД = 2635,09 - 1765,35 = 869,74 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД при d = 50

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.5.

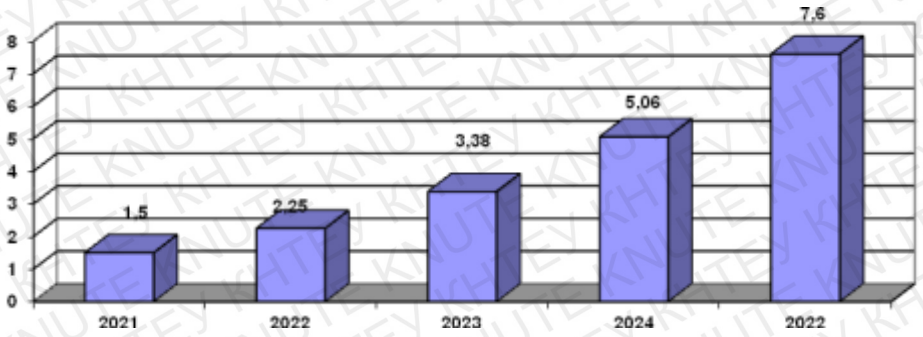

Рис. 3.5. Продисконтована дисконтна ставка по роках (при d =50)

$$ГП = \frac{1361,2}{1,5} + \frac{1314,3}{2,25} + \frac{1263,8}{3,38} + \frac{1213,3}{5,06} + \frac{1162,8}{7,6} = 2258,2 \text{ тис.грн.}$$

$$ІК = 793,6 + \frac{793,6}{1,5} + \frac{793,6}{2,25} = 1675,3 \text{ тис.грн.}$$

$$ЧПД = 2258,2 - 1675,3 = 582,9 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД при d = 70

Дисконтна ставка матиме наступний вигляд (рис. 3.6).

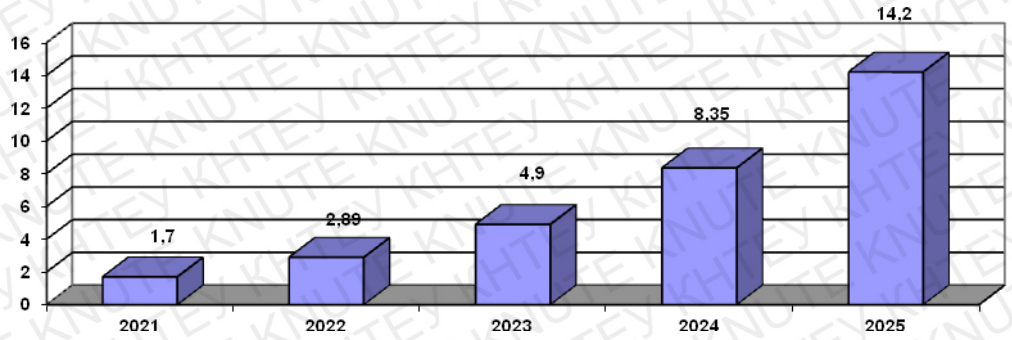

Рис. 3.7. Продисконтована дисконтна ставка по роках (при d =70)

$$ГП = \frac{1361,2}{1,7} + \frac{1314,3}{2,89} + \frac{1263,8}{4,9} + \frac{1213,3}{8,35} + \frac{1162,8}{14,2} = 1739,4 \text{ тис. грн.}$$

$$ІК = 793,6 + \frac{793,6}{1,7} + \frac{793,6}{2,89} = 1535 \text{ тис.грн.}$$

$$ЧПД = 1739,4 - 1535 = 204,4 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД при d = 90

Дисконтну ставку зображено на рисунку 3.8.

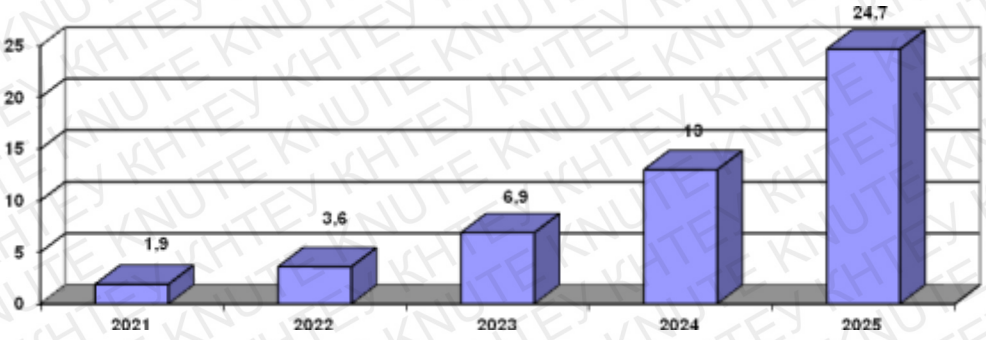

Рис. 3.8. Продисконтована дисконтна ставка по роках (при d =90)

$$ГП = \frac{1361,2}{1,9} + \frac{1314,3}{3,6} + \frac{1263,8}{6,9} + \frac{1213,3}{13} + \frac{1162,8}{24,7} = 1404,4 \text{ тис.грн.}$$

$$ІК = 793,6 + \frac{793,6}{1,7} + \frac{793,6}{2,89} = 1431,2 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧПД = 1404,4 - 1431,2 = - 26,8 \text{ тис. грн.}$$

Графічним методом за допомогою комп'ютера (рис. 3.9) розрахуємо ВНП (ЧПД = 0)

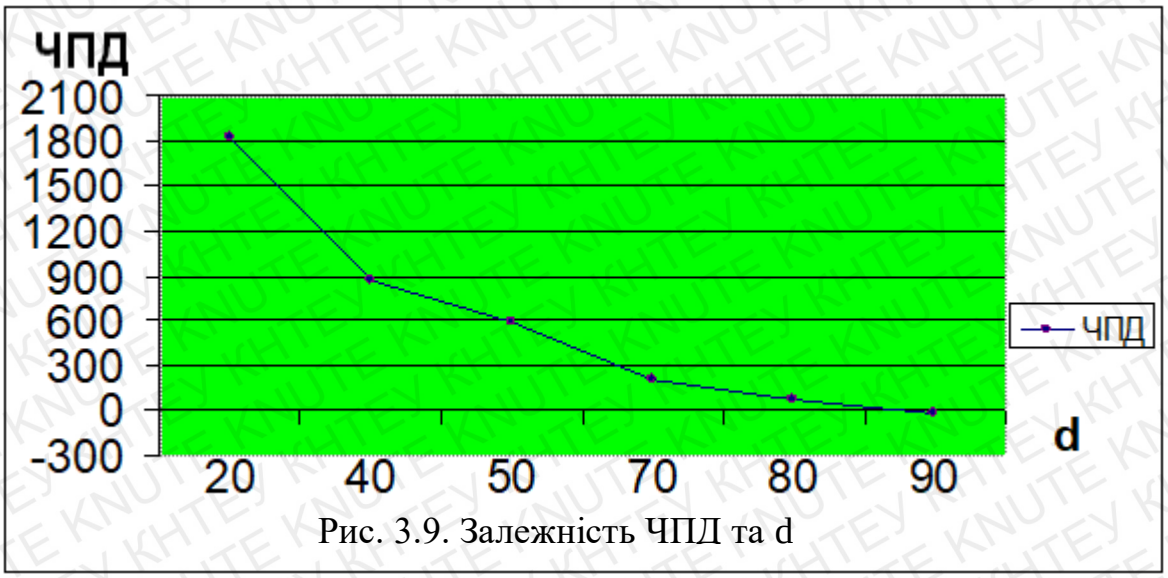

Рис. 3.9. Залежність ЧПД та d

Звідси ВНП = 87 %, що вказує на ефективність даного проекту.

Отже, в даному розділі ми запропонували заходи щодо вдосконалення формування маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Онлайн Розробки».

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до мети дослідження та поставлених в роботі зроблено ряд висновків.

1. Здійснивши огляд літературних джерел та провівши їх критичний аналіз, нами встановлено, що маркетингова стратегія ІТ-компанії – це науково обґрунтований та узгоджений із загальною стратегією розвитку комплекс конкретних маркетингових заходів, реалізація яких дасть змогу забезпечити ефективність функціонування підприємства сфери ІТ-послуг.

2. В ході дослідження ми дійшли висновку, що маркетингові стратегії можна класифікувати залежно від: терміну їх реалізації; позиції, що фірма займає на ринку; за станом ринкового попиту; загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань; співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту; методу обрання цільового ринку тощо.

3. Встановлено, що розробка маркетингової стратегії підприємства – це перш за все процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. ЇЇ мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Розробка і реалізація маркетингової стратегії фірми є творчою справою, основаною на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау.

4. Об’єктом дослідження обрано ТОВ «Онлайн Розробки». Дане підприємство засноване у 2010 році та працює на ринку ІТ-послуг. ТОВ «Онлайн Розробки» надає наступні види послуг: розробка сайтів; просування та підтримка сайтів (SEO); ІТ-консалтинг; ІТ-аутсорсинг; розробка бізнес-додатків; створення мобільних додатків.

5. Здійснивши аналіз маркетингового середовища ми дійшли висновку, що до сильних сторін ТОВ «Онлайн Розробки» слід віднести: великий досвід, високий рівень організації управлінського обліку, наявність висококваліфікованого персоналу. Слабкими сторонами підприємства є: недостатній рівень клієнтського сервісу, недостатній рівень розвитку каналів товароруху, середня позиція в долі ринку, неадекватний ринковій ситуації стиль

керівництва і структури компанії, відсутність системи стратегічного планування.

7. Зроблено висновок, що у своїй маркетинговій стратегії ТОВ «Онлайн Розробки» для всіх видів послуг використовує наступні методи: лідогенерація, робота з платформами для фрілансерів, реклама посадкової сторінки, просування через статті.

8. Запропонована маркетингова стратегія для ТОВ «Онлайн Розробки» передбачає наступні етапи, на яких приймаються відповідні рішення: список цілей бізнесу, аналіз компанії, портрет клієнта, аналіз ринку та конкурентів, канали просування, бюджет.

9.Запропонований ююджет вартості розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Онлайн Розробки» становить 2381,00 тис. грн.

10. Провівши оцінку ефективності запропонованої маркетингової стратегії встановлено, що індекс прибутковості складає 1,909, період окупності становить 0,52 роки, а внутрішня норма прибутковості складає 87,0%, що вказує на ефективність даного проекту

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян Е.М. Международный маркетинг / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Азарян Е.М. / Е.М. Азарян, А.А. Шубин, Н.Л. Жукова. – К.: НМЦВО МОН Украины, Студцентр, 2005. – 344 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управления / Пер. сангл. – М., 1990. – 338 с.

3. Армстронг Гари, Вонг Вероника, Котлер Филип, Сондерс Джон. Основы маркетинга, 4-е европейское издание.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 1200 с.

4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування мар-кетингових стратегій : [навч. посіб.] / За ред. Л.В. Балаба-нової ; 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

5. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручн./ Балабанова Л.В., Холод В. В., Балабанова І. В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 630 с.

6. Баришевська І. В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств / І. В. Баришевська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. — 2014. — Вип. 4. — С. 47–54.

7. Благун І.С. Зовнішні фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств / І.С. Благун, П.Г. Ільчук // Економічний часопис-XXI. – 2013. – No 11-12 (1). – С. 46-49.

8. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – 7-ме вид.– Київ: Лібра, 2010. – 720 с.

9. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – No 12. – С. 12–17

10. Демків Я.В. Стратегія входження на ринок як вид маркетингової стратегії/ Я.В. Демків // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10-12 листопада 2011 р. / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Львівська політехніка, 2011. – С. 44-45.

11. Демків Я.В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів/ Я.В. Демків// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – No 628. – С. 470-476.

12. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. — 2012. — No 1. — С. 139–145.

13. Зіновчук В.В. Розробка та імплементація стратегії міжнародного маркетингу лісогосподарського підприємства / В.В. Зіновчук, А.С. Осіпчук // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2014. – No 1-2 (2). – С. 94-103.

14. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки / І. Івашків// Галицький економічний вісник. – 2013. – No 4 (43). – С. 222-228.

15. Ільчук П.Г. Дослідження впливу факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств / П.Г. Ільчук // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2013. – Вип. 4 (41). – С. 181-187.

16. Котлер Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. Профессиональное издание, 12-е изд.; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.

17. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування // Автореф. дис. докт. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2003. – 36 с.15. Бица В.Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств / В.Й. Бица // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – No 3. – Т. 1. – С. 125-129.

18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. — 152 с.

19. Левицька І.В. Основні концепції формування маркетингової стратегії підприємства/ І.В. Левицька, Г.Є. Цеханович. – Електронний ресурс: Наукове товариство І. Кушніра. – Режим доступу: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59280

20. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент : [навч. посіб.] / Т.І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2002. – 200 с.

21. Луцяк В. В. Маркетинг малого виробничого підприємства: дисертація на здобуття наук. ступ. д. е.н., спеціаль-ність 08.00.04 / В. В. Луцяк. — Київ: НУХТ, 2017. — 473 с.

22. Ляшенко В.І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу / В.І. Ляшенко, С.В. Ляшенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml

23. Мак-Дональд Малькольм. Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию/ М. Мак-Дональд, Э. Пэйнс: (пер. с англ. А. П. Назайкина; под ред. С. М. Кировой). – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.

24. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Підручник/ За редакцією Л. А. Мороз. – 4-е вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід» 2009. – 244 с.

25. Муштай В.А. Обґрунтування маркетингових можливостей підприємства та аналіз ризиків його діяльності / В.А. Муштай // Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит. – 2013. – No 1. – С. 154-162.

26. Про Антимонопольний комітет України. Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 50, ст.472

27. Про захист від недобросовісної конкуренції. Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 36, ст.164

28. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001 № 2210-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64

29. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16.04.1991 № 959-XII // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377

30. Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст.650

31. Про рекламу. Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 39, ст. 181

32. Про ціни і ціноутворення. Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 19-20, ст.190

33. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях : [моно-графия] / И.Л. Решетникова. – Луганск : ВУГУ, 1998. – 270 с.

34. Семенчук Т.Б. Етапи виходу підприємства на міжнародні ринки в умовах глобалізації світового господарства / Т.Б. Семенчук, Л.В. Побережна // Водний транспорт. – 2013. – Вип. 3. – С. 153-157.

35. Сідоров В.І., Сокол К.М. Глобалізаціясвітової економіки як чинник розвитку світового ринку інформаційних технологій / В.І.Сідоров, К.М.Сокол // Актуальні проблеми світового господарства і міжнародних економічних відносин. Матеріали X науково-практичної конференції молодих вчених (м.Харків, 3 квітня 2015р.). –Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2015. –С. 49-51. –362 с.

36. Скидоненко Н.В. Стратегія виходу авіакомпаній на зовнішні ринки туристичних по-слуг / Н.В. Скидоненко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2013. – Вип. 25. - С. 174-179.

37. Сокол К.М. Сучасні підходи до оцінки ступеня готовності ІТ-компанії до виходу на світовий ринок інформаційних технологій / К.М.Сокол // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: матеріали доповідей Міжнародної науково практичної конференції (м.Ужгород, 8 травня 2015р.) / За заг. ред. М.М.Палінчак, В.В.Приходько. У 3-х частинах. –Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. –Ч. 1. –С.44-46. –144 с.

38. Сокол К.М. Формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій / К.М.Сокол // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право: Науковий журнал. Серія: Економічні науки. Київ: Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі, 2014. – Вип.No 5-6 (76-77). –С. 80-92.

39. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії [Електронний ре-сурс] / Т.В. Співаковська // Ефективна економіка. – 2013. – No 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845

40. Тимонин А.М., Олейник С.С. Стратегии маркетинга: Уч. пособие по курсу «Маркетинг». – Х.: ОКО, 1999. – 177 с.

41. Уолкер-мл. О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.

42. Чан В.Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки / В.Л. Чан // Молодой учёный. – 2011. – No 7. – Т. 1. – С. 121-124.

43. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій: підручник/ Н. І. Чухрай. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 256 с.

44. Шаповал О.В. Маркетингові інструменти виходу підприємства на нові зарубіжні ринки / О.В. Шаповал, Л.О. Коннова, Т.С. Кириченко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2014. – Вип. 200 (1). – С. 341-346.

45. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління Навч. Посібник. – К. – КНЕУ, 1999.

46. Шиманська Л.М. Оцінка впливу характеристик зовнішнього ринку на конкурентоспроможність продукції підприємства / Л.М. Шиманська // Наука й економіка. – 2013. – Т. 2, Вип. 4. – С. 338-342.

47. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства/ Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – No 3. – Т. 2. – С. 79-84.

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45,9	45,9
Основні засоби:	1010	702,5	621,3
первісна вартість	1011	3129,5	3135,1
знос	1012	(2427,0)	(2513,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	748,4	667,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2693,0	2692,1
у тому числі готова продукція	1103	28,4	28,4
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2,0	2,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	187,5	63,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	68,2	312,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	16,3	91,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	2967,0	3161,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	3715,4	3829,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1558,9	1558,9
Додатковий капітал	1410	13,0	13,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1347,0	-1245,6
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Усього за розділом I	**1495**	224,9	326,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	980,5	1045,6
розрахунками з бюджетом	1620	21,2	13,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	20,9	13,3
розрахунками зі страхування	1625	0,8	1,2
розрахунками з оплати праці	1630	1,7	2,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2486,3	2439,7
Усього за розділом III	**1695**	3490,5	3502,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	3715,4	3829,1

2. Звіт про фінансові результати
за 2019_ р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1086,5	1216,8
Інші операційні доходи	2120	204,5	1361,4
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	**1291,0**	**2578,2**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(357,6)	(486,0)
Інші операційні витрати	2180	(804,6)	(534,3)
Інші витрати	2270	( )	( )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(1162,2)	(1020,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	128,8	1557,9
Податок на прибуток	2300	(27,4)	(82,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	101,4	1475,6

Керівник _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)