

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ»

(за матеріалами ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна», м.Київ)

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

_____ Гримашевич Діана Іванівна
підпис студента

Науковий керівник,
кандидат технічних наук,
професор кафедри
маркетингу

_____ Яцишина Лариса Карпівна
підпис керівника

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу

_____ Монтрін Ірина Ігорівна
підпис гаранта

КИЇВ 2021

АНОТАЦІЯ

Гримашевич Д. І. Маркетингові стратегії створення цінності. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Маркетинг менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним і практичним засадам маркетингової стратегії створення, просування і надання цінності підприємстві. У роботі розкрито сутність поняття “цінність”, «маркетингова стратегія» та визначено основні інструменти її створення. Розроблено напрями вдосконалення маркетингової стратегії просування цінності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».

Ключові слова: цінність, маркетингова стратегія, інструменти створення цінності, інструменти просування і надання цінності, стратегія, стратегії маркетингу, стратегія просування цінності

ANNOTATION

Grymashevych D.I. Marketing strategies for value creation. - Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Marketing Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to the theoretical and methodological and practical principles of marketing strategy to create, promote and provide value to the company. The essence of the concept of "value", "marketing strategy" is revealed in the work and the main tools of its creation are determined. The directions of improvement of marketing strategy of promotion of value of LLC DECATHLON Ukraine are developed.

Keywords: value, marketing strategy, value creation tools, value promotion and value providing tools, strategy, marketing strategies, value promotion strategy

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти створення цінності....	6
Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства	21
2.1 Характеристика макросередовища ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»	21
2.2 Аналіз надання цінності в ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»	32
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо створення, просування і надання цінності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».....	36
3.1 Рекомендації щодо формування маркетингових стратегій створення, просування і надання цінності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».....	36
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	48
Висновки.....	53
Список використаних джерел	56
Додатки	60

ВСТУП

Особливості сучасних економічних реалій в Україні, необхідність перемагати конкурентів в запеклій конкурентній боротьбі – визначає доцільність розкриття теми даної випускної кваліфікаційної роботи. Актуальність посилюється зростанням конкурентного середовища в комунікаційно-інформативному просторі, стрімка поява високотехнологічних товарів і послуг, що швидко реагують на попит і оперативно задовольняють його. Маркетингові стратегії створення, просування і надання цінності допомагають компанії максимізувати дохід, стати лідером ринку та завоювати імідж відомого та надійного бренду.

З кожним роком маркетингові технології рухаються вперед, і нові тенденції набирають обертів, що впливає на всі способи ведення бізнесу.

Щоб залишатися попереду конкурентів або навіть просто залишатися в грі, потрібно навчитися використовувати нові інструменти створення, просування та надання цінності споживачам, відстежувати тенденції та бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до цих змін. Саме цим обумовлена *актуальність теми* випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є створення пропозицій та рекомендацій, спрямованих на покращення процесів створення, просування і надання цінності підприємством, формування маркетингових стратегій просування і надання цінності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».

Мета визначає **завдання роботи**, а саме:

- визначити поняття цінності;
- уточнити процеси формування маркетингової стратегії створення, просування і надання цінності;
- упорядкувати теоретичні-наукові знання про розвиток маркетингових стратегій створення, просування та надання цінності;

- розкрити та означити особливості впливу мережі Інтернет на діяльність підприємства в процесі просування та надання цінності;
- проаналізувати наявні інструменти надання цінності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес створення, просування та надання цінності в маркетинговій діяльності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій створення, просування і надання цінності в процесі маркетингової діяльності.

Для вирішення певних завдань використовується комплекс методів дослідження, а саме: теоретичний-аналіз літератури з цих питань, класифікація, систематизація й узагальнення науково-теоретичних, дослідницьких і експериментальних даних; емпіричне дослідження-досвіду компаній. Крім того, в процесі написання випускної кваліфікаційної роботи засвоюються методи спостереження, узагальнення та порівняння.

Проведене дослідження має **теоретичне значення**, а саме: зазначено концепцію цінності, маркетингових стратегій формування цінності; досліджені різноманітні наукові думки щодо застосування концепції цінності в маркетинговій діяльності в бізнесі; закладено теоретичні засади для вивчення та ефективного використання маркетингових стратегій у функціонуванні підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що матеріали даного дослідження можуть бути використані для вдосконалення існуючої стратегії ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна».

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 59 сторінок, з якої 55 сторінок основного тексту. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

Конкуренція між компаніями стає дедалі більш жорсткою. Запорукою успіху в конкурентній боротьбі є перехід від товарної і збутової філософії до філософії маркетингу.

Із розвитком цифрових технологій, передусім Інтернету, споживачі, інформовані, як ніколи раніше, чекають, що компанії вступатимуть з ними в контакт, задовольнятимуть їх потреби і перевершуватимуть їх очікування. Крім того, Інтернет сприяє комунікаціям і серед самих покупців.

Сучасні споживачі більш освічені та краще інформовані, ніж будь-коли, і орієнтовані на максимізацію цінності в межах прийнятних витрат з пошуку товарів, своїх знань, мобільності та рівня доходів.

Скільки людей насправді формують свою думку з даного питання, а також які думки вони формують, частково залежить від їхньої безпосередньої ситуації, частково від більш загальних соціально-екологічних факторів і частково від знань, поглядів і цінностей, які раніше існували. Оскільки установки та цінності відіграють таку важливу роль у формуванні громадської думки, дослідників природно цікавить природа цих явищ, а також способи оцінки їхньої мінливості та інтенсивності.

Концепції думки, відносини та цінності, які використовуються в дослідженнях громадської думки, отримали впливову метафоричну характеристику політичного аналітика американського походження Роберта Вустера, який заснував лондонську фірму з проведення опитувань MORI (Market & Opinion Research International Ltd.). Він припустив, що цінності – це «глибокі хвилі суспільного настрою, які повільно змінюються, але потужні». Думки, навпаки, - це «бриж на поверхні суспільної свідомості - неглибока і легко змінюється». Нарешті, відносини - це «течії під

поверхнею, глибші і сильні», що є серединою між цінностями і думками. Мистецтво розуміння громадської думки ґрунтується як на вимірі поглядів людей, а й у розумінні мотивів, які у основі цих поглядів.

Сприймана покупцем цінність визначається як різниця між загальною цінністю пропозиції для покупця і його загальними витратами.

Фокус на цінності та спільне створення економічної та соціальної цінності дає можливість відійти від традиційного маркетингу до маркетингу четвертого покоління. Як виявляється, нові маркетингові пропозиції – це повністю новий спосіб мислення про продукти та ринки, про клієнтів і, таким чином, мають шанс стати важливим фактором успіху компанії в довгостроковій перспективі. У маркетингу 4.0 підприємства думають не тільки про себе і своїх близьких, а й про більш масштабні речі: екологію, духовність, рівність всіх живих істот. І не просто думають, люди роблять свій вибір на користь того чи іншого продукту, виходячи зі своїх цінностей: використовують паперові сумки замість пластикових пакетів, вибирають соціально відповідальних виконавців, віддають перевагу компаніям, в яких людський капітал є переважаючою цінністю. Виходячи з проведених теоретичних і практичних досліджень вважаємо, що маркетинг 4.0. – це взаємозв'язок духовних та матеріальних потреб виробника, які направлені на виробництво товару та забезпечуються індивідуалістичним підходом до споживача. Оскільки людина складається з чотирьох базових компонентів: фізичного тіла; розуму, здатного самостійно мислити; серця, яке може відчувати емоції, і духу як філософського центру, то змінюється і підхід маркетологів до задоволення потреб людини. Основними чинниками, які спонукали до виникнення маркетингу цінностей є наступні: наявність креативу, глобалізація, диференціація, духовна потреба, імідж підприємства, спрямованість на індивідуальність, самовдосконалення. Духовність – це внутрішня сутність людини, яка розкривається через світоглядну позицію особистості, її розуміння смислу життя, постійної внутрішньої роботи над своїми моральними якостями, прагнення до активної

духовної потреби, маркетингу цінностей, наявності креативу, глобалізації, спрямованості на індивідуальність, самовдосконалення та імідж підприємства. Духовність передбачає вихід за межі егоїстичних інтересів, особистої користі. Наявність креативного товару характеризується комерційним доходом, який формується на основі торгівлі товарами чи послугами, відмінними від звичайних, індивідуальним формуванням та приносить значний прибуток чи духовне задоволення. Успіх креативного товару, як і будь-якого іншого товару або послуги, заснований на задоволенні споживчих очікувань, емоційних, духовних, естетичних потреб, що залежать від точки зору і системи цінностей споживчої аудиторії. Принциповий той факт, що креативний товар і торгівля підпорядковується тим же законам маркетингу, що і звичайні товари і послуги, і торгівля ними. Глобалізація товару означає надання товару "глобальних" властивостей, що дозволяють задовольняти з його допомогою велике коло однорідних запитів.

Ступінь задоволення споживача від здійсненої покупки залежить від того, наскільки вона відповідає його очікуванням. Споживачі можуть відчувати різний ступінь задоволення. Якщо властивості продукту відрізняються від очікуваних, то споживачі перебувають у незадоволеному стані. Якщо властивості відповідають очікуванням, то споживачі перебувають у стані задоволення. Якщо властивості продукту перевершують очікування, то споживачі мають стан глибокого задоволення або насолоди, що і є для них цінністю.

Цінність для клієнтів меншою мірою формується та більшою мірою передається при поєднанні власних маркетингових засобів і компетенцій з іншими фірмами у ланцюгу поставок – постачальниками, торговими посередниками, конкурентами з метою досягнення ефекту синергії. Тому при наданні кінцевому споживачеві цінностей істотне значення відіграють партнери в ланцюгу поставок, оскільки сьогодні, як відомо, конкурують не окремо взяті підприємства та їх товари, а справність ланцюгів поставок та привабливість їх ринкових пропозицій. У свою чергу, для акціонерів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів), як внутрішніх

клієнтів підприємства, важливо забезпечити ефективність маркетингової діяльності, ключовим фактором підвищення якої на основі системного підходу буде здатність підприємства створювати взаємодоповнюваність різних компонентів своїх економічних ресурсів і, отже, можливість отримання вигоди від синергетичного ефекту системи.

У сучасних умовах універсальним показником ефективності діяльності компанії вважається вартість бізнесу як кінцевий показник багатства власника. Вважається, що саме цей критерій повинен бути в основі оцінювання як маркетингової стратегії підприємства, так і окремих маркетингових програм. Поняття «ефективність» характеризується складністю і багатогранністю свого змісту. В аспекті управлінських процесів воно є основою визначення якості рішень, що приймаються в різних сферах управління господарською діяльністю підприємств. Саме тому критерій економічної ефективності покладено в основу матеріально-структурної, системної та функціональної характеристик діяльності. Питання якісної оцінки ефективності маркетингу формує напрям аналізування, який англійською мовою визначається як Value-Based-Marketing (VBM), у перекладі маркетинг, спрямований на підвищення вартості бізнесу. Цьому напрямку присвячено багато досліджень таких зарубіжних учених, як Д. Аакер, Т. Амблер, П. Дойль. Оскільки при сучасному підході до збалансованого розвитку підприємства, важливо досягати не тільки фінансових, а й інших цілей діяльності підприємства, то широкий контекст реалізації компанією різних типів цілей свідчить про доцільність розгляду таких аспектів бізнесу, як цінність для споживачів, цінність для партнерів у ланцюгу поставок, цінність для підприємства (або вартість підприємства). Таким чином, маркетингові рішення стратегічного рівня управління підприємством повинні бути спрямовані на:

- задоволення потреб споживачів (створення та передавання цінності для споживачів);

- надання цінностей партнерам у ланцюгу поставок;
- забезпечення інтересів стейкхолдерів, зокрема акціонерів підприємства.

Кожен напрям формування цінностей за допомогою маркетингу промислового підприємства може бути оцінений за допомогою спеціальних показників, властивих саме цьому напрямку.

Цінність для стейкхолдерів, насамперед для акціонерів, визначається теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків, генерованих підприємством, дисконтованою при використанні середнього зваженого капіталу, а надалі зменшуваною на величину заборгованості підприємства. Створення та передавання цінності для споживача визначає рівень задоволення потреб клієнтів. Для можливості побудови тривалих стосунків підприємства з клієнтами вирішальною є конкурентоспроможність представленої їм пропозиції. З точки зору клієнта для вартості пропозиції вирішальною є різниця між сумою отриманих користностей і повною витратою на їх отримання.

Пропоновані клієнту цінності надаються за допомогою певних функціональних завдань, а саме:

1. Якість товару (наданої ринкової пропозиції) – розглядається значно ширший діапазон, ніж узгодженість із специфікаціями і врахування тільки таких аспектів, як специфічні властивості, функціональність, тривалість, надійність, естетика тощо.
2. Обслуговування кінцевих споживачів, зокрема, якість взаємовідносин «фірма – клієнт» (знання підприємства про мотиви, стиль покупок, преференції покупців, співпраця і формування інтерактивних стосунків із клієнтами, сфера консультативних післяпродажних послуг, бонуси тощо), а також справність обслуговування (порядок прийняття і час реалізації замовлень, терміновість поставок, доступ до продуктів, час обслуговування, компетенції персоналу та ін.).
Партнери в ланцюгу поставок забезпечують кінцевому споживачеві належні умови поставок – їх результатом є позитивна оцінка, коли результати дій відповідають

очікуванню із точки зору двох головних аспектів поставки: умови щодо кількості та терміну поставки замовлення.

3. Відпускну ціну товару та витрати підприємства (операційні, адміністративні, витрати на збут), які визначають привабливість ціни на товар як для партнерів у ланцюгу поставок, так і для кінцевих споживачів, а також визначають рівень прибутковості діяльності підприємств: втрати – це марнотратство на зайві процедури й засоби, які не додають вартості в процесі задоволення потреб клієнтів.

4. Вартість бренду підприємства, образ і репутація постачальника (позиція на ринку, нематеріальні чинники, що приваблюють клієнтів тощо) як важливий чинник побудови як цінності для клієнта і партнерів у ланцюгу поставок, так і ринкової вартості самого підприємства. Якщо якість товару, ціна і умови обслуговування визначають рівень надання цінності клієнтам, то зазначені витрати та умови поставок товару споживачеві є вирішальними для успішного функціонування самого ланцюга поставок, а вартість підприємства є результатом спільного впливу величини зазначених витрат і вартості бренду підприємства. Поряд з іншими завданнями, що виникають із структури цілей підприємства, ці взаємозв'язки будуть основними положеннями моделі показників оцінювання функціонування маркетингової діяльності підприємства в ланцюгу поставок.

Компанія, орієнтована на створення і надання цінності споживачеві, повинна формувати стратегії, що сприятимуть максимізації цінності куплених товарів.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія — основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах. Стратегія - це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми.

Як показує досвід багатьох фірм, далеко не кожна запланована стратегія здійснюється. Стратегії необхідно не тільки формулювати, але й формувати, тобто в реальних умовах доречно вміле сполучення обох видів стратегії. Тобто на практиці реалізується деяка комбінація продуманої та виникаючої стратегії.

Стратегія - це позиція, тобто розташування певних товарів на конкурентних ринках. Тут доречно визначення М. Портера: "Стратегія являє собою створення - за допомогою різноманітних дій - унікальної та цінної позиції".

Стратегія - це перспектива, тобто основний спосіб дії організації, або, за висловом П. Друкера, "теорія бізнесу" даної організації.

Стратегія - це вдалий прийом, особливий "маневр", що впроваджується з метою перехитрити суперника або конкурента.

Резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекручує реальність. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії — спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

Розробляючи стратегію (бізнес-стратегію), необхідно визначитися щодо таких аспектів бізнесу.

- Товарний ривок, на якому конкурує або буде конкурувати фірма. Сфера бізнесу визначається товарами/послугами, які фірма має намір запропонувати, ринками, що вона прагне обслуговувати, конкурентами, з якими вона буде суперничати, і рівнем вертикальної інтеграції.
- Рівень інвестицій. Наявні інвестиції фірма може направити на зростання (чи вхід на товарний ринок), зміцнення зайнятих позицій, експлуатацію бізнесу шляхом мінімізації інвестицій.

- Функціональні стратегії. Обраний фірмою спосіб конкуренції характеризується певним набором функціональних стратегій (наприклад, товарно-маркетингова стратегія, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія й ін.).
- Стратегічні активи або компетенції, на яких базується бізнес-стратегія. Стратегічні активи - це ресурси фірми (висококваліфікований персонал, торгова марка, позитивний імідж, прихильні покупці), що перевершують аналогічні ресурси конкурентів.

Стратегічні компетенції - це стратегічно важливі для фірми напрями діяльності, в яких найбільш зримо виявляється перевага фірми. Стратегічні активи і компетенції є об'єктивною передумовою забезпечення фірмі конкурентних переваг.

Якщо фірма являє собою диверсифіковану компанію, то в цьому випадку, крім перерахованих аспектів бізнесу, необхідно врахувати ще два: розподіл ресурсів між окремими стратегічними бізнес-одинацями; визначення і використання синергічних ефектів між компаніями/бізнес-одинацями.

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер виділив три узагальнених стратегічних напрями (або типи орієнтації стратегії бізнесу): виробництво продукції з низькими витратами; диференціація, тобто спеціалізація у виробництві продукції; орієнтація (фокусування) на певні ринкові ніші та концентрація зусиль фірми в обраному сегменті. Ці стратегічні напрями являють собою три базові стратегії, причому всі ефективні бізнес-стратегії містять один або два з цих напрямів.

Стратегія низьких витрат спрямовує дії фірми на досягнення конкурентної переваги в якомусь товарі/послужі або окремому їхньому елементі. Лідерство за витратами може бути досягнуте за рахунок володіння значною часткою ринку, пріоритетного доступу до джерел сировини, матеріалів, комплектуючих чи використання нових технологій. Практика закордонних фірм показує, що застосування стратегії зменшення витрат не завжди супроводжується зниженням

цін на товари, що випускаються. Економія, що досягається фірмою, перетворюється в додатковий прибуток і може бути використана для збільшення витрат на модернізацію, рекламу і просування товарів.

Стратегія диференціації припускає створення фірмою товарної пропозиції, що відрізнялася б від пропозицій конкурентів і була б для споживачів більш високою цінністю (наприклад, за допомогою підвищення ефективності експлуатації, якості, престижності, сервісної підтримки, надійності).

Стратегія фокусування спрямовує зусилля фірми на задоволення потреб щодо невеликої групи покупців або на випуск вузького асортименту товарів. Фокусування найчастіше є основним джерелом конкурентних переваг фірми, тому його називають рушійною силою бізнес-стратегії навіть у тих випадках, коли вона будується на диференціації або низьких витратах.

У загальному випадку стратегія компанії складається з великої кількості відповідей на питання "як": як організувати випуск відповідних товарів, як розподілити частіше обмежені ресурси, як задовольнити потреби клієнтів, як перевершити конкурентів, як враховувати зміни в зовнішньому середовищі, як досягти цілей фірми? Відповідь на питання "як" специфічна для кожної компанії, тому що вимагає врахування різних ситуаційних факторів і повинна відбивати цілі компанії. Окрема фірма може вибрати відносно велику кількість різних стратегій. Одні фірми можуть диверсифікувати свою діяльність, інші приймають рішення сконцентруватися на одному виді діяльності, треті вибирають обслуговування особливих запитів вузького кола покупців або слідує стратегії лідерства за витратами. Деякі фірми можуть прийняти на озброєння стратегії інтегрованого зростання, що полягають в поширенні господарської діяльності на нові сфери, рухаючись вгору (пряма інтеграція) чи вниз (зворотна інтеграція) по виробничо-технологічному ланцюжку.

Тому зміст опису стратегії повинний бути таким, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого часу, але й бути досить гнучким, щоб при змінах у навколишньому світі можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію.

Дуже актуальною проблемою сьогодні для бізнесу є використання в своїй діяльності інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг - це новий вид маркетингу, який передбачає застосування традиційних та інноваційних інструментів і технологій у мережі Інтернет для визначення і задоволення потреб і запитів споживачів (покупців) шляхом обміну з метою отримання товаровиробником прибутку чи інших вигод. Незважаючи на вагомий внесок учених у науковий розвиток Інтернет-маркетингу, дане питання залишається актуальним. На нашу думку, при визначенні сутності Інтернет-маркетингу науковці не цілком чітко розкривають дане поняття. Частина науковців зводить задачі Інтернет-маркетингу до виконання окремих функцій маркетингу: реклами; просування продукції; отримання прибутку; задоволення потреб споживачів. Деякі учені при визначенні даного поняття не приділяють вагомому місця розумінню сутності технологій та засобів, які лежать в основі реалізації Інтернет-маркетингу.

Спираючись на концепцію маркетингу, що головна мета діяльності будь-якої організації має на меті задоволення потреб користувачів, оскільки це – найкращий шлях досягнення власних цілей росту та підвищення рентабельності підприємства, а також, можна дати наступне визначення Інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг – це комплекс заходів спрямованих на просування товарів та послуг в мережі Інтернет для збільшення продажів, залучення потенційних споживачів та збільшення прибутку через інноваційну організацію матеріального та інформаційного обміну.

Науковці виділяють декілька етапів Інтернет-маркетингу:

- Формулювання цілей рекламної кампанії в Інтернет з позиції отримання прибутку і зниження витрат.

- Визначення цільової аудиторії.
- Збір і підготовка інформації, необхідної та актуальної для споживачів.
- Розробка сайту: планування структури, дизайну, створення інформаційного контенту, функціонування програмного забезпечення, розміщення в Інтернеті.
- Збір необхідних статистичних даних та стимулювання відвідувань потенційною аудиторією.
- Аналіз статистики та динаміки росту продажів.

До загальноприйнятих складових інтернет-маркетингу відносяться: веб-сайт, пошукова оптимізація, інтернет-реклама, маркетинг у соціальних медіа, мобільний маркетинг, email-маркетинг, які постійно розвиваються та доповнюються новими елементами.

На сьогоднішній день соціальні мережі дуже активно впливають на інтернет-простір України, вони стають невід'ємною частиною нашого життя та знаходять своє відображення в бізнес-діяльності. Одним з перших серйозних і цікавих прийомів стало впровадження соціальних мереж в бізнес-стратегію американської компанії Cisco Systems, Inc - лідера мережевих технологій для мережі Інтернет. Для успішного використання соціальних медіа в бізнесі з'являється відносно новий інструмент – маркетинг у соціальних медіа, також відомий як SMM; разом з ним часто використовують SMO - оптимізація сайту під соціальні мережі, вони стають невід'ємними елементами маркетингової політики підприємств.

Також наявність корпоративного сайту допомагає збільшенню продажів, розширенню ринків збуту і утриманню існуючих клієнтів; оптимізація комунікацій з споживачами, партнерами, посилення ринкової позиції та підвищення рівня довіри до підприємства.

Особливості просування товарів та послуг в інтернет-середовищі спричинені необхідністю зміни класичного комплексу комунікацій. На сьогоднішній день, завдяки аналізу наукових праць та дослідження практики ведення бізнесу, можна

зробити висновок, що комплекс інтернет-комунікацій формується з: пошукова оптимізація, реклама, директ-маркетинг, PR, стимулювання збуту, віртуальні спільноти та інтерактивний продаж.

Для ефективного просування в Інтернеті необхідно пам'ятати, що для реклами в мережі краще використовувати дворівневий підхід. Зовнішня реклама у вигляді текстових блоків, банерів, відео та інших носіїв, розміщених на популярних і тематичних веб-сайтах або розісланих електронною поштою є першою ланкою в даному підході. Також варто не забувати про розміщення публікацій на новинних сайтах та рекламу, яка поширюється за допомогою пошукових систем і каталогів. Другим але дуже важливим кроком є веб-сайт— вся інформація й послуги, те, що споживач отримує після взаємодії з зовнішньою рекламою.

Пошуковий маркетинг (від англ. search engine marketing, SEM) – це комплекс дій спрямованих на збільшення клієнтів в інтернеті за допомогою пошукових машин. Мета пошукового маркетингу - підвищення позицій комерційного сайту в результатах видачі пошукових систем і подальше збільшення доходів, та залучення цільової аудиторію, спонукання стати клієнтами компанії. Головним чином це досягається за допомогою SEO (пошукової оптимізації) і SEA (контекстної реклами). Зовнішня оптимізація – це, насамперед, збільшення кількісних та якісних показників зовнішніх посилань на ваш сайт, що передбачає залучення платного трафіку на сайт (наприклад, за допомогою Google Adwords та покупку вхідних посилань). Внутрішня оптимізація передбачає роботу з мета-тегами та ключовими словами та структурування сайту.

Здійснення пошукової оптимізації ускладнюється необхідністю правильного вибору пошукових систем, через територіальна віддаленість від споживачів готельних послуг. Нині домінуючою пошуковою системою у світовому пошуку є Google, що обробляє 68.7 % запитів. Серед інтернет-систем бронювання ресурс booking.com має найкращу пошукову оптимізацію. Інструменти пошукового

маркетингу мають велику актуальність, але поки що не сильно використовується в Україні, хоча це ефективний спосіб розкрутки сайтів і збільшення продажів.

Сайти рейтингу й порівняння товарів це сайти, сервіси або додатки, що спеціалізуються на оцінці товарів або послуг експертами або користувачами. Будь-які дії компанії в Інтернеті, особливо комунікації, і визначення їхньої ефективності неможливі сьогодні без систем веб-аналізу. Веб-аналітика— це система збору та аналізу інформації та інтерпретування її у звіти. За результатами аналізу веб-аналітики інтернет-маркетолог створює стратегію оптимізації, формує рекомендації для покращення показників юзабіліті та загальної роботи сайту. Сучасні інструменти налаштування веб аналітики дозволяють не тільки збирати кількісні і якісні показники поведінки користувачів на сайті, але і стежити за їх діями в режимі реального часу.

Для розробки коректного комплексу управління веб-сайтом важливим є кількість відвідувачів і відвідувань та їх взаємозв'язок із запитаними сторінками. Користувачів пізнають cookies— так можна дізнатися, чи унікальний відвідувач, чи постійний, також можливо визначити частоту його звернень. Високий відсоток унікальних відвідувачів означає, що в даного сайту високий рекламний потенціал, а значна частка постійних відвідувачів свідчить про якість контенту. Якість сайту в цілому підтверджує також велика глибина перегляду за одне відвідування: лише той відвідувач, хто задоволений сайтом, запитає кілька сторінок. Однією з основних задач присутності будь-якого сайту в Інтернеті є збільшення кількості відвідувачів. Для цього необхідно спочатку з'ясувати, звідки користувачі приходять на сайт. Оцінивши джерела переходів, можна визначити чи просувати по них сайт і далі і які пробіли заповнити. Необхідно скласти перелік сайтів, на які посилається власник сайту, і навпаки— список ресурсів із вхідними посиланнями.

Аналіз контенту і поведінки користувачів дозволяє визначити, який контент залучає відвідувачів чи демонструє потенціал для кросів-продажів, яка поведінка відвідувача на сайті і його навігація за сайтом, де і чому відвідувач перериває

процес замовлення. Аналізується також куди клікає і яким картинкам, кнопкам, розмітці сторінки віддає перевагу більша частина відвідувачів. Правильне налаштування веб-аналітики надає повну картину функціонування онлайн-бізнесу. Результати аналізу веб-аналітики показують слабкі й сильні сторони маркетингової стратегії, які досить легко можна виправити в режимі онлайн. За допомогою даних аналітики маркетолог може оптимізувати роботу ресурсу, посиливши дієві канали просування та скоротивши витрати на нерентабельні інструменти, розробити рекомендації з покращення юзабіліті та функціональних можливостей сайту, залучити більше трафіку на ресурс, підвищити конверсії, а значить, обсяги продажів компанії.

Переваги інтернет-маркетингу полягають в тому, що він доступний як малим, так і середнім фірмам незалежно від географічного місцезнаходження, сфери діяльності, та років знаходження на ринку. Свобода доступу користувачів до Інтернету, дає можливість доступу та пошуку інформації, та створення власної інфотрмації, послуг та товарів в будь-якій країні світу.

Інтернет дає змогу швидко та легко одержати величезний обсяг інформації про компанії, продукцію, конкурентів, партнерів, що дозволяє проводити ефективні маркетингові дослідження. Доступ до інформації здійснюється практично миттєво і безмежно з охопленням великої території. Маркетологи можуть вивчати цільовий сегмент ринку, постійно проводити маркетингові дослідження, цілеспрямовано створювати активні опитування, аналізувати попит. PR-спеціалістів Інтернет став інструментом моніторингу та формування суспільної думки, що дозволяє проводити більш об'єктивний моніторинг. Широкі можливості, які отримує маркетолог за допомогою Всесвітньої павутини це оперативність, низькі витрати, анонімність та зручність для споживачів, великий охоп. Споживач не піддається впливу раціональних і емоційних чинників переконання як близьких, родичів та друзів, так і продавців. Зберігається конфіденційність покупки й одержання інформації.

В Інтернеті велика кількість платоспроможної та соціально активної аудиторії, яка є найцікавішою аудиторією для компанії. Формат 24/7, швидке використання інформації, замовлення товарів і послуг в будь-який час доби, не виходячи з дому, створює комфортну для споживачів середу. Користувачі Інтернету залюбки активно діляться своїм досвідом та зазначають переваги та недоліки використаних ними товарів та послуг, створюють відео- та фотоогляд. Користувачі довіряють більше думкам інших користувачів ніж традиційній рекламі. Якщо почати говорити з користувачами мережі однією мовою, незабаром вони почнуть говорити про товар, про компанію.

Інтернет дозволяє швидко адаптуватися до нових ринкових умов, слідкувати за тенденціями розвитку переваг споживачів. Постачальники можуть оперативно доповнювати торговельні пропозиції, регулювати ціни і характеристики продукції, що дозволяє знизити витрати компанії та збільшити прибуток (дозволяє зменшити витрати на збереження і страхування товарів, створення і підтримку каталогів, внутрішній документообіг, витрати на відрядження та інше). Інтернет-реклама вимагає набагато менших витрат на підготовку та випуск, ніж традиційні ЗМІ.

Реклама і рекламні компанії практично не мають ні територіальних, ні часових меж, що дає змогу компаніям створити більш тісний контакт із споживачем, створення форумів, ведення діалогів у режимі реального часу, швидкого реагування на запити споживачів, що постійно змінюються. Велике значення набувають партнерські програми, формування лінкообміну та обмін посиланнями. Аудиторія в Інтернеті максимально прозорі, тому не важко з'ясувати, яка реклама має позитивний результат, що дозволяє оперативно коригувати її. Інтернеті дозволяє взаємодіяти зі споживачем: показувати переваги товару, дізнаватися думку користувача та динамічно змінювати підхід. Дані відслідковуються незалежними лічильниками і доступні для контролю.

На сьогоднішній день застосування маркетингу в Інтернеті має певну специфіку, що дає змогу: отримувати велику кількість різноманітної,

багатофункціональної та актуальної маркетингової інформації; розширити потенціал бренду та сферу впливу; активізувати просування товарів та послуг, зменшувати витрати на маркетингову діяльність; створення нових специфічних більш спеціалізованих каналів розподілу.

Таким чином, можна зробити висновок, що Інтернет-маркетинг є ефективним засобом просування продукції чи послуг, при якому навіть з маленьким бюджетом можливо отримати максимальну віддачу. Для поточної економічної ситуації Інтернет-маркетинг є магічним інструментом в комплексі маркетингу, який використовується в найрізноманітніших сферах бізнесу. Інтернет-маркетинг обіцяє приємні перспективи, вже сьогодні великі та малі підприємства намагаються швидко адаптуватися до сучасних умов, де жодне підприємство не має переваг у конкурентній боротьбі, без засобів Інтернет-маркетингу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика макросередовища ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»

ТОВ "ДЕКАТЛОН УКРАЇНА" комерційна організація, яка займається продажем одягу для занять спортом та активного відпочинку, спортивного обладнання та інвентарю; вона представляє торгову мережу магазинів компанії ТОВ "ДЕКАТЛОН УКРАЇНА".

Своє літочислення компанія ТОВ "ДЕКАТЛОН УКРАЇНА" веде з 30.05.2018. На початку вибір припав на домашні тренажери. Незважаючи на те, що імпортих тренажерів в країні тоді ніхто не знав, було вирішено звернутися відразу до всесвітнього лідера - марки KETTLER. У 2018 році почалися перші закупівлі. [8]

Сьогодні "Декатлон" - це найбільший в Україні оператор спортивного ринку з персоналом, що перевищує 6000 співробітників; з більш ніж 200 постійними партнерами по всій Україні і країнам СНД; з торговими площами понад 40 000 кв. м.; з більш ніж 2,5 млн. відвідувачів магазинів на рік. З моменту створення компанії індекс популярності магазинів торгової марки "Декатлон" в Україні виріс до 35% і зрівнявся за популярністю з магазинами найвідоміших спортивних брендів NIKE, ADIDAS, REEBOK, а цільова аудиторія "Декатлон" досягає 10% від населення країни [2].

Кожен сезон компанія веде одночасно понад десять рекламних компаній по просуванню пріоритетних торгових марок поряд з найбільш потужною рекламною компанією торгової мережі "Декатлон".

Основними напрямками діяльності компанії ТОВ «Декатлон» є продаж спортивного одягу для занять спортом та відпочинку, спортивного інвентарю та спортивного обладнання.

Таблиця 2.1

Опис видів діяльності

Географічний район	Україна, країни СНГ	Опис видів діяльності
		Потреба
		Забезпечення одягом для занять спортом і активного відпочинку, спортивними приладдям та обладнанням, надання послуг, надійність, якість обслуговування, швидкість і зручність
		Технологія
		Продаж тренажерів, одягу, взуття, аксесуарів і інвентарю, та інше. Послуги з ремонту спортивного інвентарю, заміна деталей
		Споживач
		Фізичні особи, комерційні підприємства і т.д.

Портфель підприємства можна назвати в цілому стабільним. І ця стабільність, перш за все обумовлена існуванням «дійної корови», яка здатна надати необхідні ресурси для розвитку інших перспективних напрямків.

В цілому поєднання позицій видів бізнесу оптимально, так як представляє обнадійливе співвідношення успішних в сьогоденні і перспективних в майбутньому видів діяльності.

Що стосується можливих тенденцій розвитку різних бізнес одиниць і зміни їх позицій в портфельних матрицях, то пропонується, перехід «зірки» / переможця в «дійну корову», розробка стратегії зміцнення «дійної корови» / переможця і її вдосконалення з метою забезпечення готовності переходу в «зірку (головне уникнути руху в напрямі до «собаки») [1].

В цілому, згідно з результатами аналізу, інтенсивність конкуренції на ринку може бути оцінена як середньо-висока: на ринку існує один учасник - «Декатлон» або невелика група учасників («Спортмастер», «Спортландія»), які можуть

диктувати правила гри на ринку або кардинально впливати на ситуацію на ринку в цілому.

При цьому наявні можливості диференціації ринку, знижують гостроту конкуренції, практично не використовуються. Крім того, з огляду на кількість компаній-лідерів на ринку продажу спортивного одягу і спортивного обладнання та їх сумарну частку (67-70%), слід визнати, що аналізований ринок - олігополістичний. Аналіз макросередовища проведений по методиці PEST – аналізу представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

PEST аналіз зовнішньої середи ТОВ «Декатлон»

<p><i>Економічні чинники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -девальвація гривні (зниження вартості національної валюти) -високий рівень безробіття -зниження середнього рівня доходів -значні темпи інфляції -високі ставки по кредитах в банку -складність отримання кредиту -митна політика -зниження купівельної спроможності 	<p><i>Політико-правові чинники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність державного антимонопольного регулювання -висока концентрація політичної влади -можливість громадських хвилювань, етнічної та релігійної нестабільності через складну політичну ситуацію в світі -зміна податкового законодавства; -зміна правил митного контролю та мит;
<p><i>Соціально-демографічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність висококваліфікованих кадрів на ринку праці -зниження рівня життя населення -зміна звичок і запитів населення -прагнення населення до ділової активності та самостійності 	<p><i>Технологічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -нові інформаційні технології в торгівлі -нові технології безготівкового розрахунку покупців ("біометрична система здійснення фінансових розрахунків") -автоматизація всіх бізнес-процесів -Розгортання масштабованої мережевої інфраструктури має особливе значення для роздрібних торгових мереж.

За результатами даного аналізу, можна зробити висновок про те, що найбільший вплив на діяльність організації можуть надати політико-економічні чинники. Необхідно відстежувати зміни політичної та економічної ситуації в

Україні і оперативно на них реагувати. В табл.2.3 наведена оцінка ступеню впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ДЕКАТЛОН»

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> •Трудовий кодекс та соціальна допомога населенню •Вибори (мерів, президента) •Державний вплив в сфері обслуговування 	4	<ul style="list-style-type: none"> •Рівень бюрократії та корупції •Не стабільність уряду •Неефективна практика виконання існуючого законодавства 	3
		3		4
		5		3
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> •Темпи росту та покращення економіки •Рівень глобалізації економіки •Рівень доходу населення 	4	<ul style="list-style-type: none"> •Вартість енергоресурсів •Рівень безробіття, становище на ринку праці •Темпи росту інфляції, курсу валют 	4
		4		5
		5		5
Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> •Зростання реальних грошових доходів населення •Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти •Вивчення і застосування закордонного 	5	<ul style="list-style-type: none"> •Відсутність соціального забезпечення •Низький рівень освіченості населення •Негативні звички та характер поведінки робітників, відношення до роботи •Норми поведінки та табу в 	3
		4		4
		4		4
		5		4

	досвіду, використан ня ефективних методів управління		суспільстві, громадська думка •Низький рівень та стиль життя •Пасивність споживачів	4 5
Технічні	•Розвиток інтернет та мобільних пристроїв •Інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку •Активність та розвиток науково- технічних досліджень •Нові продукти та патенти в сфері обслуговування •Створення та розробка нових уніфікованих програмни х систем	5 5 4 4 4	•Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом та рівнем витрат •Загроза заміни працівників штучним інтелектом	5 2

З проведеного PEST-аналізу виходить, що соціальні та технологічні фактори позитивно позначаються на розвитку ТОВ та відкривають нові перспективи для його роботи. Економічні чинники та політичні зміни мають негативну спрямованість, тому ТОВ слід брати їх у особливу увагу при прийнятті управлінських рішень та дій.

Для вивчення безпосереднього оточення необхідно проаналізувати специфічний вплив учасників мікросередовища на організацію: покупців, постачальників, конкурентів, ринку робочої сили, контактних аудиторій, маркетингових посередників.

Покупці: "Декатлон" пропонує покупцям широкий асортимент спортивних товарів. У числі постачальників більше двадцяти іноземних виробників. Завдяки

цьому в фірмових магазинах "Декатлон" представлений асортимент, орієнтований на широкі верстви населення. Компанія орієнтована на масового покупця, тому пропонує товари за цінами середнього і нижче середнього рівнями. Так само надаються різні додаткові послуги: складання та встановлення тренажерів.

Постачальники: Постачальниками ТОВ "Декатлон" є українські і зарубіжні. Багато з цих підприємств працюють по толлінгу (виготовлення з сировини замовника за кордоном і зворотне ввезення готової продукції), це дозволяє виконувати у встановлений строк замовлення великих обсягів і економити на виробництві продукції.

Конкуренти: Основними конкурентами на ринку спортивних товарів для ТОВ "Декатлон" є фірмові магазини «Адідас», «Найк», «Рібок». Цих спортивних ритейлерів (мережеві підприємство, яке включає в себе кілька магазинів) об'єднує те, що вони мають власне виробництво. За цими спортивними магазинами стоять великі торгові бренди, які спільно витісняють маленькі фірми. [5]

Маркетингові посередники - організації, що допомагають підприємству здійснювати маркетингову діяльність (ЗМІ, торгові посередники, дослідницькі фірми і т.д.). Серед них найбільше впливу надають ЗМІ, так як компанія проводить велику рекламну політику.

Вивчаючи зовнішнє середовище, необхідно сконцентрувати увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть у собі зовнішнє середовище. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації в тій же мірі, як і загрози і можливості, визначають умови успішного існування організації.

За допомогою SWOT-аналізу можна дізнатися, чи використовує компанія свої сильні сторони, чи є її слабкості уразливими місцями, які сприятливі обставини дають компанії реальні шанси на успіх, які загрози повинні найбільш турбувати менеджерів, і які стратегічні дії вони повинні зробити для хорошого захисту фірми і її подальшого благополучного перебування і розвитку на ринку. [6]

SWOT - аналіз ТОВ «ДЕКАТЛОН»

<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -швидке реагування на зміни, що відбуваються на ринку -власні центри навчання персоналу у всіх територіальних дирекціях -розвинена маркетингова інформаційна структура -відома торгова марка -економія на великих обсягах закупівель -гнучка система знижок -висока частка ринку -активна стратегія розширення 	<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -борги перед постачальниками і кредиторами -відсутність власного виробництва -висока плинність кадрів -слабо розвинена система мотивації торгового персоналу
<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -розвиток нових технологій в торгівлі -наявність на ринку кваліфікованих фахівців -зниження оплати за оренду приміщень -можливість отримання кредиту на вигідних умовах -антикризова політика уряду -вихід на нові ринки -залучення великого інвестора 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -загострення економічної і політичної ситуації в Україні -висока інфляція -девальвація гривні (зниження вартості національної валюти) -зниження купівельної спроможності -зміни податкового законодавства -зміна правил митного контролю та мит

З результатів аналізу випливає, що компанія має велику кількість внутрішніх слабкостей, але в той же час присутні такі важливі сильні внутрішні сторони як економія на масштабах, висока частка ринку, популярність торгової марки.

В умовах, що склалися для компанії зараз найбільш придатною є стратегія виживання, так як вихід на нові ринки утруднений через нестачу власних оборотних коштів і складністю в отриманні кредиту. Необхідно сконцентрувати увагу на вже

існуючих об'єктах, підвищувати якість товару, знизити плинність кадрів. Також необхідно погасити борги перед постачальниками і кредиторами, щоб уникнути перебоїв з поставками. Подальший розвиток компанії рекомендується після стабілізації економіко-політичної ситуації в Україні.

В цілому рівень конкурентоспроможності підприємства може бути визначений експертним шляхом з використанням факторів конкуренції та ключових факторів успіху (КФУ) [3].

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентної позиції підприємства

Фактори конкуренції	Вага	«Декатлон»		Конкурент 1	
		Бали	Зважена оцінка	Балли	Зважена оцінка
Знання потреб ринку	0,2	5	1	3	0,6
Якість послуг	0,3	5	1,5	5	1,5
Вигідність ціни	0,3	5	1,5	3	0,9
Разом	0,8	14	4,0	9	3,0
КФУ					
Співвідношення ціна=якість	0,4	5	2	2	0,8
Індивідуалізація послуг	0,2	5	1	3	0,6
Бренд	0,2	4	0,8	3	0,6
Разом	0,8	14	3,8	7	2,0
Рівень конкурентної спроможності		високий		Понижений	

Компанія твердо утримує лідируючі позиції і очікується її подальше посилення в конкурентному відношенні на ринку. ТОВ «Декатлон» здатне забезпечити потрібні ключові фактори успіху і лідувати за основними найважливішими факторами конкурентної сили, оскільки демонструє стійкі конкурентні переваги на ринку продажу спортивного одягу, більш того, здатне захищати свої позиції в подальшому. Імовірність посилення з боку конкурентів або поява нових конкурентів в найближчому майбутньому невисока.

Параметри зовнішнього середовища сприятливі для успішного розвитку за умови уважного ставлення керівництва до стратегічних можливостей.

Таблиця 2.6

Результати стратегічної оцінки підприємства

Показники	Оцінка в балах (від 1 до 5)		
	минулий рік	звітний рік	відхилення (+, -)
Управління підприємством	4,0	4,0	0
Структура підприємства	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	3,5	3,0	+0,5
Стиль керівництва (вищий менеджмент)	4,5	4,5	+1,0
Стиль керівництва (середня й нижня ланка)	4,0	4,5	+0,5
Ресурси	4,0	4,0	0
Фінанси	4,0	3,5	-1,5
Комунікації	4,5	4,0	-1,5
Технології	3,5	4,0	+0,5
Персонал	4,0	4,5	-0,5
Знання	4,25	4,5	+0,5
Знання фінансів	4,0	4,5	-0,5
Знання клієнтів	4,0	4,5	+0,5
Знання конкурентів	4,5	4,0	-1,5
Знання галузі й особливостей бізнесу	4,5	5,0	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	4,25	4,25	0
Фінансова стратегія	4,5	4,5	0
Маркетингова стратегія	4,0	4,0	0
Комерційна стратегія	4,5	4,0	- 0,5
Виконання планів	4,0	4,5	+0,5
СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА	4,13	4,19	+0,06

Як бачимо з табл.2.6 стратегічна оцінка компанії підвищилась, але показник дуже незначний, що зумовлено нестабільною ситуацією на ринку у зв'язку з пандемією.

В табл. 2.7 наведені основні критерії для проведення SPACE-аналізу діяльності ТОВ «Декатлон».

Таблиця 2.7

Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності ТОВ «Декатлон»

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка балів
<i>Фінансова сила підприємства – ФС</i>			2,4
рентабельність підприємства	3	0,4	1,2
фінансовий стан	2	0,3	0,6
ліквідність	2	0,3	0,6
<i>Конкурентоспроможність підприємства – КП</i>			3,2
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
Рентабельність продажу	3	0,5	1,5
<i>Привабливість галузі – ПГ</i>			3,9
Характеристика конкурентної ситуації	5	0,3	1,5
рівень розвитку галузі	3	0,4	1,2
інвестиційна привабливість галузі	4	0,3	1,2
<i>Стабільність галузі – СТ</i>			3,7
маркетингові та рекламні можливості	4	0,5	2
можливість інноваційного розвитку	3	0,3	0,9

тривалість життєвого циклу галузі	4	0,2	0,8
-----------------------------------	---	-----	-----

* власні дослідження автора.

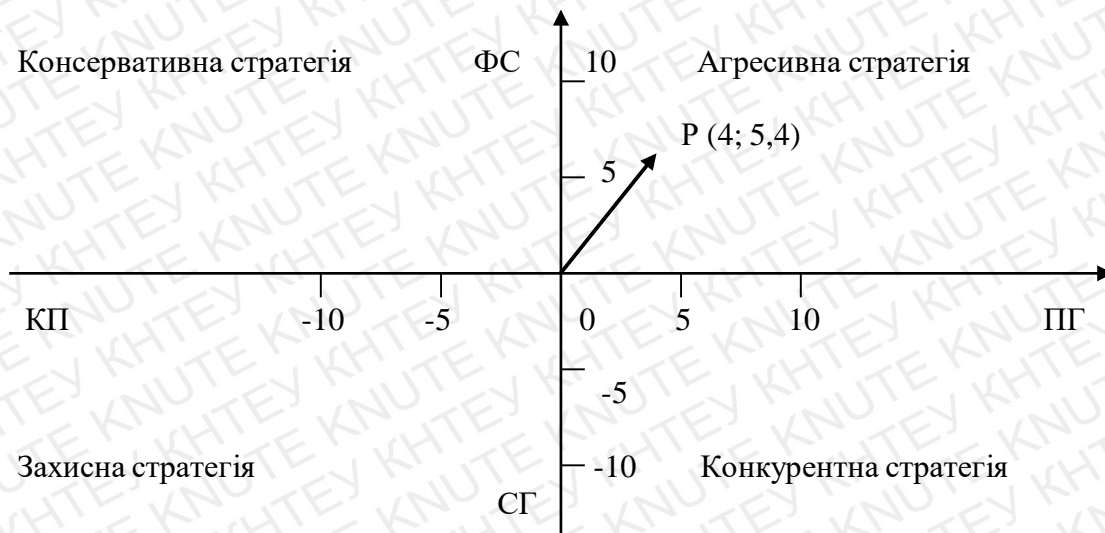


Рис. 1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

За результатами проведення SPACE-аналізу ми виявили, що компанії «Декатлон» варто використовувати агресивну стратегію на ринку, що характеризується інвестуванням в розвиток і створення конкурентних переваг (збільшення асортименту лодаткових послуг, покращення якості надання послуг, реконструкція магазинів для покращення матеріальних активів тощо).

Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому мікро- та макромаркетинговому середовищі. Необхідно скорочувати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основними стратегічними напрямками підприємства повинні бути пошук фінансових ресурсів, розвиток збутової мережі та збільшення обсягів реалізації продукції.

Таким чином, компанія «Декатлон Україна» на даний момент існує на ринку оптових і роздрібних продажів спортивного одягу і спортивного обладнання. Її ключовою компетенцією є задоволення потреб клієнтів в заняттях спортом і активний відпочинок за рахунок максимально вигідних послуг. При цьому низька ціна послуг, що надаються доповнюються якістю. Стратегічна спрямованість компанії при цьому визначається, як лідерство на ринку продажу спортивного одягу. Місія підприємства, це всі три принципи, які дозволяють займати лідируюче місце на ринку: «Відпочинок і спорт разом з нами».

2.2 Аналіз надання цінності в ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»

Аналіз задоволеності клієнтів компанії ТОВ «ДЕКАТЛОН» допоміг визначити групи сегментів, але не показав їх відмінностей у побажаннях. Тому наступним етапом досліджень є встановлення особливостей попиту на спортивні товари та послуги для виявлених сегментів споживачів. Для виявлення побажань цільової аудиторії було проведено анкетування, за результатами якого для основної групи респондентів (47,4 %) важливо, щоб надавалися послуги з використанням систем CRM та PRM; 23,7 % віддають перевагу програмам зниження цін на товари чи послуги; 18,4 % опитаних вказали на необхідність систем лояльності; лише 2,6 % потребують підвищення рівня обслуговування; 7,9 % вказали на необхідність надання інших послуг.

Порівнюючи з наявними послугами ТОВ «ДЕКАТЛОН» можна зробити висновок, що підприємство вибрало оптимальний вектор розвитку послуг, але для залучення більшої аудиторії можливо розширити її, завдяки спортивним та оздоровчим тренажерам. Компанія прагне високого ступеня задоволеності своїх клієнтів і для цього весь час працює над збільшенням цінності товарів і послуг, як це сприймає споживач. Тобто, ТОВ «ДЕКАТЛОН» прагне збільшити

функціональні та / або емоційні вигоди покупця, наприклад, красиві пакети для товарів, автограф відомої людини (спортсмена або лідера думок). Компанія доносить до своїх клієнтів свою місію, ключові компетентності та цінності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення місії підприємства

		Місія (генеральна мета)
Визначення бізнесу	Ми пропонуємо нашим клієнтам сучасний одяг для занять спортом і відпочинку	Ми хочемо бути лідерами на ринку оптових і роздрібних продажів спортивного одягу для максимального задоволення потреби клієнтів у заняттях спортом і в активному відпочинку
Ключова компетенція	Ми існуємо для того, щоб забезпечити нашим клієнтам найсучасніші способи задоволення потреби в спортивному обладнанні та інвентарі (низька ціна = якість)	
Стратегічна спрямованість	Ми хочемо бути лідерами на ринку оптових і роздрібних продажів спортивного одягу і взуття і т.д.	

*[7]

Після проведеного аналізу маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ДЕКАТЛОН» ми дізналися, що компанією використовуються не всі інструменти інтернет-маркетингу та не рівномірно.

Важливим інструментом інтернет-маркетингу є веб-сайт та його пошукова оптимізація, але корпоративний сайт є одним для всієї мережі «ДЕКАТЛОН». Змінювати сам веб-сайт або вносити правки до інформаційної сторінки маркетолог підприємства не має можливості, це суворо регулюється головним офісом. Для

зміни будь-якої інформації щодо підприємства, відділ маркетингу повинен надсилати запит до головного офісу і тільки він змінює наповнення сторінки, пошуковою оптимізацією також займається головний офіс мережі. Конкурентні підприємства також є частиною різних всесвітніх мереж, тому даний інструмент для них також не дуже актуальний. Наступний інструмент інтернет-маркетингу, який використовує ТОВ «ДЕКАТЛОН» це CRM-система. Для доступу до результатів маркетингових досліджень, які проводить головний офіс, є спеціальний модуль на корпоративному порталі для співробітників. Департамент маркетингу має два модулі – це бібліотека з доступом до внутрішньої бази даних та модуль для створення проектів, макетів. Важливим інструментом взаємодії зі споживачами є соціальні медіа, дане підприємство використовує лише дві соціальні мережі це Instagram та Facebook.

Кількість публікацій	75	98	123	156
Кількість лайків	2932	5124	7645	10442
Кількість коментарів	138	218	356	225
Кількість перепостів	35	39	49	36
Instagram				
Кількість підписників, тис. користувачів	1.3	1.9	0.94	8.63
Кількість публікацій	700	761	345	833
Кількість лайків	1735	1859	852	1936
Кількість коментарів	209	350	321	385

Кількість перепостів	28	40	18	45
----------------------	----	----	----	----

За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ДЕКАТЛОН» має не найкращі показники в соціальній мережі Facebook та на жаль не дуже гарні показники в Instagram, видно що Instagram використовується частіше та більш зручний для взаємодії зі споживачем. Для залучення більшої аудиторії в соціальних мережах підприємство співпрацює з відомими блогерами, лідерами думок, інфлюенсерами та телеканалами, що має позитивний результат.

Також підприємство використовує пряму розсилку для інформування споживачів про новини, акції, спеціальні пропозиції. Для аналізу ефективності даного інструменту було проведено опитування, результати якого показали, що респонденти отримують дуже багато листів, що на їх думку більше схоже на Спам. Велика кількість листів відштовхує споживачів, тому вони не реагують на більшу кількість з них. Можна зробити висновок, що цей інструмент працює не ефективно з перемінім успіхом.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО СТВОРЕННЯ, ПРОСУВАННЯ І НАДАННЯ ЦІННОСТІ ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»

3.1 Рекомендації щодо формування маркетингових стратегій створення, просування і надання цінності ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»

Розробка та впровадження маркетингових стратегій створення, просування і надання цінності в ринкових умовах – це єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності та підтримки високих темпів розвитку підприємства. Маркетингові стратегії цінності спрямовані на більш повне задоволення потреб споживачів, відкриття нових каналів збуту з метою підвищення обсягів продажів, що є запорукою успішного розвитку компанії.

Сьогодні крім традиційних рекламних методів просування товарів чи послуг до кінцевого споживача існують також методи з використанням інноваційних технологій. З'явилися вони порівняно нещодавно, проте вже набули широкого поширення серед маркетологів. Інноваційна реклама будується на використанні в промо-акціях серйозного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації.

За результатами проведеного дослідження викладеного в першому розділі, можна зробити висновок, що ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна» необхідно зосередитися на використанні маркетингових інновацій. Адже позиції підприємства не найкращі у порівнянні з конкурентами, викладені нижче інструменти та методи зможуть допомогти компанії стати більш конкурентоспроможною або навіть стати лідером на цьому ринку.

Першим етапом у розробці орієнтованого на клієнта стратегічного маркетингового плану є розуміння того, що для розпізнавання клієнта потрібна

додаткова інформація, яку необхідно зберігати, а також набір інструментів обробки цієї інформації.

Наступним важливим етапом є сегментування клієнтської бази. Підприємство може класифікувати своїх клієнтів за різними параметрами, такими як демографія, поведінка та ступінь цінності клієнта для компанії та пов'язані з цим показники, які показують те, що компанія ризикує втратити при втраті даного клієнта. Сегментування – один із найважливіших інструментів для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Центральна засада поділу клієнтів полягає в тому, щоб усередині кожного сегмента споживачі мали максимально схожі запити, вимоги до продукту, послуг та сервісу та потреби.

Основи сегментування цільової аудиторії:

- Розподіл по групам залежить від схожості важливих для підприємства ознак у різних споживачів.

Визначення важливих ознак, а також їх угруповання дозволяє краще зрозуміти потреби клієнтів та зробити цілеспрямовану пропозицію. Такий підхід допомагає задовольнити споживача та збільшити прибуток.

- Панорамний огляд сегменту дає змогу прогнозувати зміну потреб ЦА та розробляти довгострокові маркетингові програми, для задоволення цих потреб.

Також дуже важливим є вибір критеріїв сегментації клієнтів. Наприклад, розділяючи споживачів за віком, можна отримати інформацію про способи здійснення покупки, яким віддають перевагу споживачі. 74% маркетологів відзначають зростання залучення після сегментованих Email-розсилок. Це дозволяє збільшити ROMI до 350%, зменшити коефіцієнт відтоку, скласти список клієнтів, які мають високу ймовірність відтоку. Одним із факторів відтоку може бути період неактивності в особистому кабінеті, для зміни цього необхідно розробити кампанію

для повернення. Це може бути пропозиція спеціальних бонусів, які покажуть клієнту, що підприємство їх цінує.

Однією з основних переваг Big Data є передиктивний аналіз. Інструменти аналітики Великі дані прогнозують результати стратегічних рішень, що оптимізує операційну ефективність та знижує ризики компанії. Big Data поєднують релевантну та точну інформацію з кількох джерел, щоб більш точно описати ситуацію на ринку. Аналізуючи інформацію із соціальних мереж та пошукових запитів, компанії оптимізують стратегії цифрового маркетингу та досвід споживачів. Наприклад, відомості про рекламні акції всіх конкурентів дозволяють керівництву фірми запропонувати більш вигідний «персональний» підхід до клієнта.

Можна виділити такі вигоди від використання технології у маркетингу:

- Створити портрет клієнта та дізнатися характерні риси цільової аудиторії.
- Визначити look-alike аудиторію, що дозволяє знайти нових споживачів, яким саме товар даного підприємства буде цікавий.
- Сегментувати цільову аудиторію.
- Передбачення реакції споживачів на рекламні повідомлення.
- Максимальна персоналізація рекламних повідомлень.
- Збільшення крос-продажів, повторних продажів, ремаркетингу.
- Пошук та визначення причин популярності затребуваних товарів та продуктів.
- Вдосконалення товарів та послуг, підвищення лояльності клієнтів.
- Підвищення якості обслуговування.
- Попередження шахрайства.
- Зниження витрат у роботі з постачальниками та клієнтами.

На ринку бізнес-аналітики можна знайти такі сервіси Google BigQuery – хмарний сервіс для аналізу Big Data у режимі реального часу, Google Analytics Premium — платної версії лічильника. Нещодавно Google представила Cloud Bigtable — хмарний сервіс баз даних, що масштабується. Завдяки спеціальним сервісам технології Big Data не потрібно встановлювати та обслуговувати дороге обладнання та утримувати спеціалістів.

У 2020 році було багато інформаційних матеріалів про скорочення штату та значне падіння доходів великих агрегаторів. Але не лише це є причиною тренду падіння. Ось ще кілька цікавих цифр. Акції Expedia на кінець 2019 року впали на 4%. У січні 2020 року акції Booking.com впали на 11%.

Все це також сприяє переходу до прямих покупок. Сьогодні об'єкт, що працює над своєю digital-позицією в інтернеті, досконало знає шлях гостя до магазину, у нього налаштована вирва продажів, тому він може отримати свого клієнта.

То чому не заощадити, просуваючи свій об'єкт? правильно будувати комунікаційну стратегію та обирати цільові канали; грамотно налаштовувати аналітику та працювати з даними; забезпечити неперервність роботи в digital-маркетингу. Карантин, криза, локдаун? Скорочуємо активність до максимально можливого мінімуму, але не зупиняємо.

Месенджери, соціальні мережі, реклама, піар-активності дають можливість спілкуватися з клієнтом не тільки коли він перевіряє пошту або перегортає стрічку Фейсбука, а й писати йому в месенджер і в найвідповідальніші та особисті моменти, коли, наприклад, задумався про те, що подарувати дружині на День народження. Якщо робити це в рамках стратегії, правильно та ненав'язливо, то підприємство буде у значному пріоритеті перед букінгом. Букінг не вмє вести діалог. Він лише відповідає на одне запитання. Завдання компанії задовольнити потребу споживача, показати, чому саме наша компанія є найкращою серед конкурентів.

Ставлення до соцмереж змінювалася рік у рік: колись ми говорили про те, що всім треба туди, пізніше наполягали, що бізнесу потрібно переорієнтувати свої

зусилля на інші канали. Але в 2021р. зрозуміло, що соцмережі сьогодні є складним інструментом, який має існувати у загальній стратегії просування цінності до споживача.

Для сучасної ЦА важливим є соціально орієнтований контент, який закриває потреби споживачів. Чесність та прозорість — ось що цікавить споживачів зараз. Можна проводити прямий ефір з працівниками компанії, пости про оновлений асортимент товарів і послуг та про те, що діє певна знижка.

Ось деякі показники щодо дій у Facebook, згідно з даними Hootsuite:

1. У середньому користувач Facebook лайкає щодня близько 13 постів.
2. Середній показник залучення постів (відсоток користувачів, які взаємодіяли з постом) – 3,6%.
3. Приблизно 300 млн користувачів щодня дивляться Stories.

Поведінка в Instagram, за даними Hootsuite:

- 63% користувачів Instagram заходять у мережу принаймні один раз на день. Понад 40% роблять це кілька разів на день.
- 500 млн користувачів Instagram щодня дивляться Stories, третина найпопулярніших Stories - від бізнес-акаунтів.
- Бренди в середньому постують 2,5 Stories на тиждень.
- Близько 200 млн користувачів щодня відвідують хоча б один профіль компанії. Майже дві третини користувачів заявляють, що їхній інтерес до бізнесу підвищився після перегляду його Stories.
- Доросла аудиторія використовує Instagram не лише як розважальний майданчик. Для 14% опитаних дорослих користувачів Instagram із США платформа виступає у ролі джерела новин.

На сьогоднішній день поширення в соціальних мережах для компаній це вже питання виживання. На Заході великі підприємства вже дуже активно використовують соціальні мережі, на жаль в Україні бізнес лише намагається

активізувати свою діяльність в соціальних мережах. Соціальні мережі – це ефективні способи поширення для торговельних мереж. Від ведення каналу на Twitter можна отримати такі переваги як: пошук нових клієнтів та додатковий трафік на сайт компанії. В Twitter компанія може ділитися спеціальними знижками, пропозиціями та рекомендаціями.

Наприклад, багато гігантів торговельної індустрії мають свої сторінки в Twitter і велике число посилань на Facebook, що, забезпечує їм більшу популярність на ринку.

Також, слід пам'ятати про геолокаційні сервіси TripAdvisor, Swarp, Foursquare, Facebook Places, Google Місця, під час сезонних заходів актуальним буде оновлювати інформацію з функцією геопозиціонування, додаючи поради та підказки щодо .

Велика кількість людей полубляють ділитися кращими моментами свого життя за допомогою Селфі, це новий інструмент просування в соціальних мережах. Для цього маркетологу необхідно постійно створювати цікаві тематичні декорації та влаштовувати сучасні інсталяції для стимулювання відвідувачів зробити фото та позначити товар у своїх публікаціях.

Соціальні мережі охопили усі сторони життя людини, тому маркетологи повинні більше мотивувати та спонукати клієнтів ділитися власним досвідом розповідати про переваги компанії над конкурентами, ділитися лайфхаками та інсайдами. Для компанії такий інструмент популяризації означає, можливість розширення сфери впливу, приріст кількості потенційних клієнтів, а також вихід на принципово новий рівень інтеграції на взаємодії із споживачем, створення більш довготривалих та довірчих відносин.

Відеоконтент – це інструмент, який допомагає надсилати споживачам повідомлення у зручному для них форматі. На перегляд відео користувачі щодня витрачають 1 млрд. годин. Усього за одну хвилину в YouTube завантажується 500 годин відео. Чотири з п'яти опитаних, за даними Think with Google, стверджують,

що відео на YouTube дозволяє зняти стрес і отримати нові знання. При цьому опитані кажуть, що контент має бути щирим і захоплюючим, щоб мотивувати їх до дії: застосування отриманих знань на практиці, покупка. Якщо ще кілька років тому маркетологи були категоричними у тому, що необхідно знімати лише якісні професійні та дорогі ролики, то зараз про це ніхто не говорить. 2020 року навіть фільм, номінований на Оскар, був знятий на мобільний телефон.

Також хотілося б звернути увагу на популярний формат відео 360 градусів. Його головна перевага – це інформативна функція для клієнтів, які зможуть побачити ще більше. Також варто пам'ятати, що наявність відео у засобів розміщення на українському ринку є вагомою конкурентною перевагою. Цей тип контенту допомагає закрити відразу дві функції в маркетингу: Інформування споживачів за допомогою візуальних та звукових образів. Задовольняти емоційний досвід гостя, ще й виконувати розважальну функцію. Багато хто пам'ятає різноманітні челенджі в карантинний період, які розважали гостей, нагадуючи про конкретний бренд. Відеосет про те, що підприємство чекає на споживачів або пости у тематиці “Ізоляція” були дуже популярними у 2020 році. Як джерело відеоконтенту можна використовувати ролики гостей. Провівши моніторинг у соціальних медіа, є можливість щотижня отримувати кілька цікавих відео від клієнтів. Обов'язково необхідно отримати дозвіл від гостя на використання контенту.

За допомогою проведеного дослідження ми звернули увагу, що часто пости-обговорення отримують найбільші охоплення за підсумками місяця в соцмережах. Пов'язано це з тим, що контент створений компанією користувачі оцінюють як рекламний. Контент гостей — це незалежна об'єктивна думка, якій довіряють. Навіть дуже цікаві відеоматеріали необхідно просувати в різних джерелах, тому що розміщуючи їх тільки у YouTube каналі є ризик отримати всього кілька десятків переглядів.

Відео необхідно розміщувати у всіх соціальних мережах, у цільових групах у соціальних мережах, додати в блог або новини на сайті компанії, відправляти у тематичних розсилках, розміщувати на YouTube каналі, використовуючи платне просування. Гості дізнаються про об'єкт, та це дозволяє підтримувати бренд. Відеомаркетинг є одним з трендів, що найбільш розвиваються, для цільової аудиторії буде цікаво дізнатися більше про персонал, інтер'єри, розваги, за допомогою цього інструменту є можливість формувати міцні асоціації та доносити переваги цільовій аудиторії. Тому, на нашу думку, даний інструмент є перспективним для збільшення конкурентоспроможності та становлення позиції лідера на ринку.

Крім цього, не можна не згадати про ще одне з найважливіших завдань маркетингу - роботу з раціоналізації використання часу покупця, яка може виконуватися в різних формах. З іншого боку, це організація бізнес-процесів, які дозволяють споживачам максимізувати економію часу на обслуговуванні, збільшуючи їхній вільний час, який вони можуть використовувати для здійснення інших дій. Наприклад, PizzaHut використовує месенджер для резервування місць у ресторанах, ІКЕА застосовує месенджери для вивчення цільової аудиторії та проведення анкетувань. В період кризи для розвантаження персоналу можна обійтися чат-ботами та віртуальними операторами колл-центру. Чат-боти - це перший щабель, розробити та вдосконалити програму для текстового спілкування набагато легше, ніж для спілкування голосом. При цьому використання таких продуктів дозволяє обробляти до 90% запитів без втручання персоналу і суттєво економити.

Відмінний приклад ефективного використання чат-ботів – Ivy, розробка компанії Go Moment. Ivy використовує штучний інтелект IBM Watson, щоб правильно інтерпретувати питання клієнтів, підбирати відповіді та надсилати заявки на потрібну адресу.

Як не дивно, але чат-боти, які керуються штучним інтелектом, відрізняються кращою персоналізованістю ніж люди. Маркетологи починають впроваджувати такі онлайн-консультанти, як Intersom та Drift, для якіснішої роботи з клієнтами. Наприклад, чат-боти в ресторанах допомагають подивитися меню, зробити замовлення, забронювати столик, оплатити рахунок. А відома мережа Хілтон нещодавно представила розумного робота, який може відповідати на людську мову і відповідати на питання. Технології штучного інтелекту також використовуються в сфері ХоРеКа для автоматичного аналізу даних і надання більш персоналізованих пропозицій гостям – в залежності від їх попередніх переваг.

Люди, які в повсякденному житті активно використовують гаджети і різні цифрові платформи, розраховують на безперешкодну комунікацію через ці платформи і максимально зручний сервіс. Тому гравці індустрії активно шукають нові способи використання технологій для створення очікуваного клієнтами досвіду.

Сьогодні навіть управління рекламними кампаніями передається до рук машинного навчання підприємство може використовувати спеціальні платформи Acquisio і Tapica, які запросто займаються оптимізацією та автоматизацією рекламних витрат, ефективно застосовуючи машинне навчання. Тепер маркетологу потрібно буде лише встановити основні параметри для рекламної кампанії, а платформи самі визначаться з оптимальною цільовою аудиторією і розроблять креативні варіанти для ефективної реклами.

Цей спосіб електронних розсилок довів свою ефективність і також став основним інструментом будь-якої успішної маркетингової діяльності. Споживачеві вже давно нецікаві спам-розсилки, що приїлися, та й віддача від них завзято прагне до абсолютного нуля. Зацікавити, утримати і збільшити свою цільову аудиторію тепер неможливо без інтерактивних ігор, тестів, конкурсів. За допомогою цього можна збільшити привабливість контенту та запам'ятовування бренду. Завдяки інтерактивним листам клікабельність – на 50%. Це дуже ефективний заклик

клієнтів до дії, 85% з них з більшою часткою ймовірності можуть здійснити купівлю послуги, якщо в e-mail є інтерактивна гра або цікаве посилання. Користувач стає частиною маркетингу компанії, оскільки взаємодіє з листом і занурюється у контент. За даними дослідження Zambula, інтерактивний контент у розсилках підвищує конверсію втричі. Серед популярних форматів: GIF-анімації, відео та інтерактивні кнопки, APNG-анімації.

Також для покращення e-mail-кампанії доцільним є використання ШІ, який вже показав ефективність практично. Британська туристична компанія Virgin Holidays купила Phrasee - штучний інтелект, що генерує текст на основі аналізу успішності попередніх розсилок. Алгоритм перевіряє, на які слова та фрази люди реагують краще та найгірше. В результаті продажі Virgin Holidays зросли на 2% - приблизно на 1 мільйон фунтів.

Тепер можна не вибирати між соціальними мережами та email-розсилками. У моді їхня взаємодія та тотальна присутність у медіа-просторі. І соціальні мережі, і розсилки мають свої плюси та мінуси — набагато ефективніше поєднати ці канали. Для цього є 2 способи:

Збільшити email-базу за допомогою соцмереж. Один із способів зацікавити користувачів розсилкою – запропонувати отримати ексклюзивний контент або знижку під час передплати. Використовувати розсилки для просування соціальних мереж. За допомогою email-маркетингу можна збільшити спільноти у соціальних мережах. Наприклад, розмістити у листі посилання на них.

Впровадження UGC — user-generated content – контент, створений користувачами – вже не перший рік знаходиться у списку трендів, на які варто звернути увагу. У контенту користувача багато переваг. На створення контенту не потрібно залучати підрядників чи співробітників відділу маркетингу. Користувачі створюють її самі.

- Використання UGC у розсилках підвищує CTR на 73%.
- Наявність UGC-галереї на сайті на 90% збільшує час відвідин сторінки.

- 79% користувачів стверджують, що наявність такого контенту швидше за спонукає їх прийняти позитивне рішення про покупку.

Наступним важливим кроком є персоналізація контенту. У нових умовах готельної реалії спонукають підприємства до створення найкращого сервісу, що неможливо без персоналізованого підходу до обслуговування. Персоналізація – це сукупність операцій, що здійснюються з персональними даними за допомогою засобів автоматизації, що може включаючи: збір, систематизацію, оновлення, накопичення, уточнення, зберігання, використання, поширення та знищення персональних даних.

Проведені дослідження показують, що 57% споживачів в обмін на персоналізовані пропозиції або знижки, готові ділитися особистими даними. Але лише 22% респондентів задоволені рівнем персоналізації що, означає, що більшість підприємств не прислухаються до власних споживачів [5].

Цифрові канали, для розповсюдження персональних даних

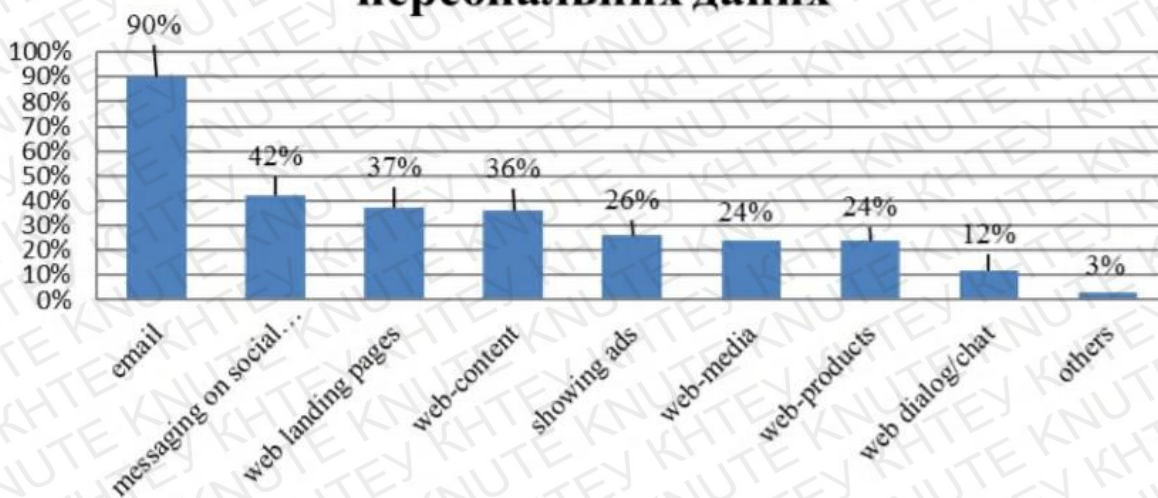


Рис.3.1 Найефективніші цифрові канали, для розповсюдження персональних даних

Дослідження компанії VentureBeat, відображають на рис. 3.1 рівень прогресу персоналізації ринку України станом на 2019р. Електронна пошта досі очолює список основних каналів взаємодії, також можна побачити значний ріст ефекту від соціальних мережах, який збільшився аж на 42 % [19].

Завдяки Account-Based Marketing (ABM) можливе створення повідомлень для кожної людини індивідуально, з урахуванням її інтересів. За допомогою таких платформ, як Adobe та Optimizely, маркетологи налаштовують рекламу в соцмережах для клієнта у вигляді конкретного фрагмента контенту. Email-листи з персоналізованою темою відкриваються найчастіше на 26%, 74% опитаних споживачів стверджують, що персоналізовані листи підвищують рівень загального залучення користувачів. Персоналізовані заклики до дії (СТА) збільшують конверсію на 202% більше, ніж звичайні. Персоналізація контенту та поведінкове націлення є двома важливими речами, для всіх, хто націлений на успіх свого онлайн-бізнесу в майбутньому, повинні поставитися до них з належною увагою.

Компанія ARDAS, яка займається консалтинговою діяльністю розробила графік, який відображає зростання користувачів VR технологій за останні десять років (у США [25]).

Таким чином, за допомогою вище зазначеної інформації, для ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна» ми пропонуємо створити ряд заходів для покращення маркетингової стратегії створення і просування цінності компанії:

- Для збільшення залученості аудиторії в соціальних мережах можливо використати контент, створений користувачами. Споживачі залюбки будуть ділитися власними створеними історіями, публікаціями, шаблонами та відео, особливо якщо за дану дію в майбутньому вони зможуть отримати певну винагороду (знижку, тощо).
- Зменшення кількості електронних листів до двох обов'язкових та додаткових листів лише за відповідністю цікавих тем споживача до нової пропозиції або акції. Для створення цікавого контенту та візуального оформлення рекомендується використовувати програмне забезпечення Adobe Sensei. За його допомогою

можливо відстежувати та аналізувати уподобання споживачів на основі їх атрибутів, відмінностей і факторів конверсії, та ефективно забезпечувати персоналізовану взаємодію з користувачами в потрібному масштабі.

- В розсилці електронних листів під підписом, можливо додавати короткі відео про товари, послуги та філософію бренду. Листи мають бути в інтерактивній формі. Це дасть змогу підвищити відсоток пройдених опитувань та збільшить відсоток споживачів, які відреагують на запропоновану дію.
- Менеджер по роботі з клієнтами має використовувати месенджери як інструмент спілкування, для економії часу споживачів та створення більш комфортних умов для спілкування онлайн.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність маркетингової діяльності підприємства можуть охарактеризувати такі показники, як: рентабельність витрат на просування і збут, що розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації послуг до суми витрат на просування і збут; рентабельність маркетингових витрат, що являє собою співвідношення суми прибутку від реалізації послуг і загального обсягу витрат на маркетинг та ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів.

Зазвичай контроль ефективності маркетингу здійснюється за окремими елементами комплексу маркетингу. Контролем продуктової та цінової політики займаються генеральний менеджер та менеджер із доходності підприємства. Тому ми можемо зосередити увагу на контролі діяльності в області просування продуктів, направлений на оцінку ефективності рекламних кампаній та інших елементів

комплексу просування продукту (стимулювання торгівлі та споживачів, проведення ярмарків і виставок тощо).

Контроль в області доведення продукту до споживача розбивається на дві частини: оцінка ефективності функціонування окремих каналів збуту товарів, включаючи оцінку рівня післяпродажного сервісу та реклаमाцій, і оцінка ефективності роботи каналів збуту. Визначення економічної ефективності маркетингових заходів – це відношення результату (ефекту) від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, необхідних для їхнього здійснення.

Часткові показники ефективності маркетингової діяльності, які можуть застосовуватися для аналізу:

- *Частка витрат на збут у загальних витратах*

$ЧВзб = Vzб / Vz$, де $Vzб$ – витрати на збут, грн.; Vz – загальні витрати підприємства, грн.

- *Коефіцієнт рентабельності витрат на збут*

$РВзб = П / Vzб$, де $П$ – валовий прибуток від реалізації, грн.; $Vzб$ – витрати на збут, грн.

- *Частка витрат на просування у загальних витратах*

$ЧВзпр = Vzпр / Vz$, де $Vzпр$ – витрати на заходи просування, грн.; Vz – загальні витрати підприємства, грн.

- *Коефіцієнт рентабельності заходів просування*

$Рзпр = ЧП / Vzпр$, де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $Vzпр$ – витрати на заходи просування продукції, грн.

Існує велика кількість показників в області соціальних медіа та широкий спектр методів і інструментів для їх вимірювання, які важливі для бізнесу.

- *Кількість передплатників (Followers)*

Мабуть, найвідоміша метрика в SMM: повсюдно використовується в звітах, ставиться в якості КРІ. Звичайно, фоловерів можна накрутити, але такі накрутки легко обчислити.

Формула: $(\text{кількість нових передплатників} / \text{загальна кількість передплатників}) * 100\%$.

Формулу також можна вдосконалити, підставивши в чисельник чистий приріст: різницю між кількістю нових передплатників і кількістю передплатників, які залишили співтовариство. Так буде легше оцінити інтерес аудиторії, релевантність постів і ефективність реклами.

- *Кількість переглядів (Views)*

Для звітів, як правило, використовують сумарний показник: кількість переглядів за всім постами спільноти за певний період.

- *Охоплення (Reach)*

Охоплення показує кількість людей, які хоча б раз контактували з публікацією спільноти.

- *Рівень привабливості (Love Rate)*

Лайки в перерахунку на розмір аудиторії. Формула: $\text{Likes} / \text{Followers} * 100\%$.

- *Рівень товаристкості (Talk Rate)*

Коментарі в перерахунку на розмір аудиторії. Формула: $\text{Comments} / \text{Followers} * 100\%$.

- *Коефіцієнт поширення (Amplification Rate)*

Синонім - показник зростання. Формула: $\text{Shares} / \text{Posts (кількість постів)} * 100\%$.

AR характеризує віральність контенту. Чим вище показник, тим більше безкоштовне охоплення і дешевше залучення передплатників. Іноді лайки, шері,

коментарі та коефіцієнти по ним, не рахують окремо, а беруть більш загальний показник - обсяг залучення (Engagement Volume). Формула: Likes + Comments + Shares.

- *Коефіцієнт залучення аудиторії (Engagement Rate, ER)*

Один з варіантів розрахунку: взяти кількість учасників спільноти, які вчинили хоча б одне залучення (лайк / репост / коментар), потім розділити його на загальне число передплатників.

Таблиця 3.1.

Показники ефективності соціальної мережі Instagram ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна» за липень 2021р.

Показник	Результат	Цільовий показник
Кількість передплатників (Followers)	5%	15%
Кількість переглядів (Views)	648	1000
Рівень привабливості (Love Rate)	15%	25%
Рівень товариськості (Talk Rate)	3,5%	30%
Коефіцієнт поширення (Amplification Rate)	50%	50%
Коефіцієнт залучення аудиторії (Engagement Rate, ER)	0,11	0,35

За даними табл. 3.1, можна зробити висновок, що коефіцієнт залучення аудиторії за липень 2021 року недостатній. Невелика кількість постів та незначне охоплення аудиторії, свідчить про неефективне використання даної соціальної мережі. Підписники не знаходять дані публікації цікавими та вартими уваги.

Для аналізу ефективності інтернет маркетингу підприємство може використовувати такі програми, як Google Ads, Facebook Pixel та Google Analytics. FB Pixel дозволяє налаштовувати один із найбільш ефективних видів рекламної кампанії, в яких FB і Instagram служать джерелами трафіку, а сайт, інтернет-магазин або лендінг конвертує трафік в замовлення, продажі, передплати, скачування мобільних додатків тощо. Наскрізна аналітика — система моніторингу воронки продажів на всіх етапах. Завдання наскрізної аналітики — зібрати дані з різних інструментів і сервісів, агрегувати і представити комплексні дані аналітики рекламних кампаній і продажів, включаючи фінансові результати продажів. Налаштувати наскрізну аналітику можна на базі Google Analytics шляхом глибокої інтеграції й імпортування даних з інших сервісів і CRM-систем або за допомогою спеціальних сервісів.

Отже, маркетингова діяльність в сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом різних чинників, які можуть впливати на загальну її ефективність. Підприємство має прагнути до постійного розвитку, та цілі повинні бути спрямовані на досягнення абсолютної ефективності, мінімізацію впливу ринкових чинників та підвищення рівня ефективності діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Проведені у випускній кваліфікаційній роботі дослідження дозволяють стверджувати, що маркетингові рішення стратегічного рівня управління підприємством повинні бути спрямовані на задоволення потреб споживачів (створення, просування та надання цінності для споживачів), надання цінностей партнерам у ланцюгу поставок, забезпечення інтересів стейкхолдерів підприємства.

Основними чинниками, які спонукали до виникнення маркетингу цінностей є наступні: наявність креативу, глобалізація, диференціація, духовна потреба, імідж підприємства, спрямованість на індивідуальність, самовдосконалення.

Компанія, орієнтована на створення і надання цінності споживачеві, повинна формувати стратегії, що сприятимуть максимізації цінності куплених товарів і послуг.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія — основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах. Стратегія - це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми.

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що Інтернет-маркетинг є ефективним засобом просування продукції чи послуг, при якому навіть з маленьким бюджетом можливо отримати максимальну віддачу. Для поточної економічної

ситуації Інтернет-маркетинг є магічним інструментом в комплексі маркетингу, який використовується в найрізноманітніших сферах бізнесу. Інтернет-маркетинг обіцяє приємні перспективи, вже сьогодні великі та малі підприємства намагаються швидко адаптуватися до сучасних умов, де жодне підприємство не має переваг у конкурентній боротьбі, без засобів Інтернет-маркетингу. За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ДЕКАТЛОН» має не найкращі показники в соціальній мережі Facebook та на жаль не дуже гарні показники в Instagram, видно що Instagram використовується частіше та більш зручний для взаємодії зі споживачем. Для залучення більшої аудиторії в соціальних мережах підприємство співпрацює з відомими блогерами, лідерами думок, інфлюенсерами та телеканалами, що має позитивний результат. Соцмережі сьогодні є складним інструментом, який має існувати у загальній стратегії просування цінності до споживача.

Компанія «Декатлон Україна» на даний момент функціонує на ринку оптових і роздрібних продажів спортивного одягу і спортивного обладнання. Її ключовою компетенцією є задоволення потреб клієнтів в заняттях спортом і активний відпочинок за рахунок максимально вигідних послуг. При цьому низька ціна послуг, що надаються, доповнюються якістю. Стратегічна спрямованість компанії при цьому визначається, як лідерство на ринку продажу спортивного одягу.

У випускній кваліфікаційній роботі ми пропонуємо для ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна» створити ряд заходів для покращення маркетингової стратегії створення і просування цінності компанії, а саме: для збільшення залученості аудиторії в соціальних мережах можливо використати контент, створений користувачами. Споживачі залюбки будуть ділитися власними створеними історіями, публікаціями, шаблонами та відео, особливо якщо за дану дію в майбутньому вони зможуть отримати певну винагороду (знижку, тощо).

Реалії 2020 року нагадують, що інтернет-маркетинг буде домінувати в порівнянні з класичним, плани та стратегії мають бути гнучкими. Конкуренція

зростає. Усі вже навчилися писати тексти, робити ілюстрації та інфографіку. Відеоконтент - це складніший ступінь, і поки не всі готові вкладати час і гроші в зйомку. Ті підприємці, які почнуть знімати відео вже зараз, зрештою, виграють. 30 секунд відео можуть вмістити більше інформації, ніж стандартний текст.

Рік, що минає, був сповнений несподіванок і викликів для всіх галузей бізнесу. Компанії, які хотіли залишитись активними гравцями ринку, за одну ніч переписували стратегії, екстрено впроваджували нові інструменти просування, підвищували якість сервісу. Натомість цей період для українських компаній став справжнім ривком у бік практичної диджиталізації та переведення всіх бізнес-процесів в онлайн режим.

Щоб рекламний контент не потонував у морі інформації, необхідно працювати з аналітичними даними. 2020 наочно показав: час великих PR-бюджетів минув, а кожна вкладена в просування гривня повинна вимірюватися і приносити прибуток. На допомогу приходять різні метрики. Вони дають змогу не лише оцінювати ефективність рекламних кампаній, а й визначити потенціал видання ще до публікації. Саме системи аналітики дають розуміння, які онлайн-майданчики та канали є релевантними для певних категорій людей, чим вони керуються, коли приймають рішення зробити покупку, які їх мотиви і в чому потреби. Для ефективного аналізу в пригоді будуть Google Analytics, Amplitude, SimilarWeb, Яндекс.Метрика та Mixpanel, вони дадуть змогу завжди отримувати актуальну та корисну інформацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: М. Армстронг ; пер. с англ. / . – М.: Инфра-М, 2002. – 328 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – Центр навчальної літератури, 2019. – 632 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О.А. Біловодська . – К.: Знання, 2010. – 332 с.
4. Браерти Э. Бизнес-маркетинг / Э. Браерти, Р. Эксл, Р. Ридер ; пер. с англ. – М. : Издат. Дом Гребенникова, 2007. – 736 с.
5. Дубовик Т.В. Интернет-маркетингові комунікації: монографія / Т. В. Дубовик. – Київ: КНТЕУ, 2014. – 331 с.
4. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб. / за ред. А.А. Мазаракі. – від. 2-ге, допов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 296 с.
5. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе / Г. Зикерманн, Линдер Дж. – Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
6. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій /// Л. К. Яцишина, А. Р. Волкович, /// Ефективна економіка № 3, 2014
7. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Караджая, І. Сетьяван : пер. з англ. К. Куницької, О. Замаєвої / 2-е вид. – К. : Вид-во КМ- БУКС, 2018. – 208 с. – (Серія «Бізнес»)

8. Крєвенс Д.В. Стратегічний маркетинг / Д.В. Крєвенс. – 6-е изд. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 752 с.
9. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / В.Є. Крикавський, Л.І. Третьякова, Н.С. Косар. – Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 255 с.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 523 с.
11. Лабурцева О.І. Інструменти оцінювання задоволення споживачів / О.І.Лабурцева // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2018. - №5(121). - с.71-82
12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. : / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И Шулинг ; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2010. – 720 с.
13. Маркетинг : підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.
14. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
15. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
16. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навч. посіб. [для студ. вищ. закл. освіти] / Т.І. Макаренко. – Київ : Центр навч. літератури, 2015. – 154 с.
17. Ортинська В.В. Маркетингові дослідження : підручник / В.В. Ортинська, О.М. Мельникович. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 436 с.
18. Ромат Є.В. Зв'язки з громадськістю (базовий курс) : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Є.В. Ромат, І.О. Бучацька, Т.В. Дубовик. – Київ : Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 284 с.

19. Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Дж. Траут, Е. Райс; [пер. с англ. С. Жильцова]. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с.
20. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 778 с.
21. Ханна М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача / М.Д. Ханна ; передмова А.А. Мазаракі і Н.М. Гуляєвої. – К.: ЗАТ «ВІПОЛ», 2003. – 225 с.
22. Яцишина Л.К. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / Л.К. Яцишина. – К. : МВЦ «Медінформ», 2013. – 323 с.
23. Novomlinskij, L. n.d. Internet-strategii kazhdyj vybiraet po sebe. [online] Available at: <http://www.e-commerce.ru/analytics/analytics-part/analytics13.html> [Accessed: 18 Oct 2013].
24. Інноваційні маркетингові технології як напрям підвищення ефективності комунікацій, С.М. Войнаренко 2013. – № 5 (10). – С. 71-75. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n5.html>
25. <https://marketinginsidergroup.com/artificial-intelligence/6-examples-of-ai-in-email-marketing/>
26. Чат і месенджер-боти: тенденції в 2020 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://marketer.ua/ua/chat-and-messenger-bots-trends2020/>
27. Virtual Reality or Just Reality? URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/517846>
28. <https://webpromoexperts.net/blog/50-vedushchih-tendenciy-cifrovogo-marketinga-v-2021-godu/>
29. <https://ideadigital.agency/blog/kpi-pokazniki-efektivnosti/>

30. <https://marketer.ua/ua/measuring-and-evaluating-social-media-marketing/>
31. <https://www.librahospitality.com/company/news/trendy-gostinichnykh-tekhnologiy-2021/>
32. <https://www.benchmarkemail.com/blog/can-use-ai-boost-email-marketing-strategy-3-brands-right/>
33. <https://hub.kyivstar.ua/ru/news/segmentacziya-klientiv-shho-cze-take-ta-yak-segmentuvati-cza/>
34. <https://www.youtube.com/channel/UCpLGD6YrmLEf7C-lohpmfVA>
35. https://www.booking.com/searchresults.ru.html?aid=376376;label=bookings-name-x9XjJRNqhtTGZ30YXWfPUQS410902425082%3Ap1%3Aata%3Ap1%3Ap22.563.000%3Aac%3Aap%3Aaneg%3Afi%3Atikwd-65526620%3A1p9061018%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2RIIyh9Yf23yREhrOV9YczHwt1OUN4;sid=107b74349bbcd9ed1d90b639d70b8cbc;city=-1044367;expand_sb=1;highlighted_hotels=458823;hlrd=no_dates;keep_landing=1;redirected=1;source=hotel;srpvid=48176e8f990f01a5;sig=v1RqJ4oT1b&room1=A,A,;#tab-reviews
36. <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-kyiv-podil?cid=a:se+b:gmb+c:emea+i:local+e:rdb+d:eerut+h:UAIEVPOD>

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні критерії методу SPACE

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства	витрати на виробництво рентабельність інвестицій стабільність прибутку структура капіталу здатність до залучення коштів
2. Конкурентоспроможність підприємства	частка підприємства на ринку асортимент послуг здатність проводити маркетингові дослідження привабливість цінової політики потенціал комунікацій
3. Привабливість галузі (сектора)	місткість ринку темпи зростання ринку конкурентна ситуація в галузі важливість продукції галузі для інших галузей суспільна привабливість галузі
4. Стабільність галузі (сектора)	тривалість життєвого циклу галузі ступінь інноваційності галузі стабільність конкурентної ситуації вплив іноземного капіталу стабільність прибутковості галузі

Додаток Б

СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА (СОП-АНАЛІЗ)

<i>Показники</i>	<i>Оцінка в балах (від 1 до 5)</i>		
	<i>минулий рік</i>	<i>звітний рік</i>	<i>відхилення (+, -)</i>
<i>Управління підприємством</i>	3.7	3.5	- 0.2
<i>Структура підприємства</i>	3.9	3.8	- 0.1
<i>Корпоративна культура</i>	4.1	4	- 0.1
<i>Стиль керівництва (вищий менеджмент)</i>	3.3	3	-0.3
<i>Стиль керівництва (середня й нижня ланка)</i>	3.5	3.2	-0.3

<i>Показники</i>	<i>Оцінка в балах (від 1 до 5)</i>		
	<i>минулий рік</i>	<i>звітний рік</i>	<i>відхилення (+, -)</i>
<i>Ресурси</i>	3.75	3.5	- 0.25
<i>Фінанси</i>	4.2	3.5	- 0.7
<i>Комунікації</i>	4	4.2	+ 0.2
<i>Технології</i>	3.3	3.5	+ 0.2
<i>Персонал</i>	3.5	2.8	- 0.7

<i>Показники</i>	<i>Оцінка в балах (від 1 до 5)</i>		
	<i>минулий рік</i>	<i>звітний рік</i>	<i>відхилення (+, -)</i>
<i>Знання</i>	4.05	4.175	+ 0.17
<i>Знання принципів обслуговування</i>	4.5	4.6	+0.1
<i>Знання клієнтів</i>	4	4.2	+ 0.2
<i>Знання конкурентів</i>	3.8	3.9	+ 0.1

<i>Знання галузі й особливостей бізнесу</i>	3.9	4	+0.1
---	-----	---	------

	<i>Показники Оцінка в балах (від 1 до 5)</i>		
	<i>минулий рік</i>	<i>звітний рік</i>	<i>відхилення (+, -)</i>
<i>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</i>	3.8	3.45	-0.35
<i>Фінансова стратегія</i>	3.7	3.5	-0.2
<i>Маркетингова стратегія</i>	2.8	3	+ 0.2
<i>Якість обслуговування</i>	4.2	4.5	+ 0.3
<i>Виконання планів</i>	4.5	2.8	-1.7
СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА	3,8	3,65	-0.15

Висновок : За результатами дослідження можна зробити висновок, що робота підприємства стала менш ефективнішою. Показники впали на 0.15 балів, що зумовлено кризою в сфері гостинності та туризму. Зменшення загального показника діяльності фірми не дуже значне, але середні оцінки окремих сторін діяльності сильно зменшились . Ще рік тому наявні ресурси підприємства було оцінено як 3.75 балів, цього року показник впав до 3.5. Значно зменшились фінансові та трудові ресурси, для покращення діяльності необхідно розробити план для збільшення та оптимізації даних ресурсів. В загалом показник в 3.65 не є задовільним, для покращення роботи необхідна зміна стратегічних планів підприємства з адаптацією до нових умов сфери обслуговування в кризу.

