

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетинг як чинник конкурентоспроможності підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» м. Київ)

Студента 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Коваленка Дмитра
Андрійовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Чуніхіна Тетяна
Сергіївна

Гарант освітньої програми
д. е. н. професор

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ТЕДО КОНСАЛТИНГ"	17
2.1. Характеристика комплексу маркетингу підприємства ТОВ "ТЕДО КОНСАЛТИНГ"	17
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»	35
3.1. Обґрунтування перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства	35
3.2. Розробка маркетингової програми зростання конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження полягає у тому, що ефективне використання засобів маркетингу надає компанії можливість бути першою, вчасно реагувати на зміни ринку, краще за інших пристосовуватися до впливу негативних факторів макросередовища. З цієї точки зору компанія отримує інформаційну перевагу, яке дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Засоби маркетингу дозволяють регулювати напрямок діяльності будь-якого відділу компанії. При регулярному отриманні необхідних даних підприємство легко може вносити корективи в діяльність з просування продукту (послуг) на ринку. При цьому такий продукт (послуга) здатні нести додаткову цінність для споживача, оскільки будуть задовольнятися їх потреби. Таким чином, маркетинг дозволяє не тільки мінімізувати ризики і загрози функціонування підприємства у конкурентному середовищі, постійно підтримувати стабільне конкурентне становище на ринку.

В сучасних умовах можна визначити ряд важливих тенденцій, які здійснюють вплив на процес формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Якість відіграє вагомую роль, оскільки приносить споживачеві певну цінність. Слід також відзначити безпрецедентний вплив глобалізації інформаційних технологій на процес організації маркетингової діяльності. Комп'ютеризація дозволяє удосконалювати інструменти маркетингового аналізу, комплексу просування продукту.

Питаннями впливу маркетингу на конкурентоспроможність підприємств займалися ряд науковців, серед яких варто виділити таких як Архіпова О.В., Василькова Н.В., Гончар В.В., Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М., Діденко Є.О., Коноплянникова М.А., Латишев К.О., Петровська І.П., Носов А.О., Поліщук І.І.

Мета та завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-практичних засад маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагає поетапного та ґрунтовного дослідження наступних завдань:

- визначити теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу;
- навести характеристику комплексу маркетингу підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»;
- навести обґрунтування перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити розробку маркетингової програми зростання конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».

Об'єктом дослідження є процес використання маркетингу як чиннику формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні особливості маркетингу як чиннику формування конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, як: узагальнення, дедукції, індукції, порівняння, аналізу, синтезу, системний, групування, деталізація і прийоми індукції (для виявлення та дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх чинників використання комплексу маркетингу для формування конкурентних переваг підприємства), формалізація і моделювання (для розробки маркетингової програми посилення конкурентоспроможності підприємства).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань економіки, фінансового аналізу, фінансового менеджменту, матеріали наукових конференцій, дані фінансової і статистичної звітності досліджуваного підприємства. Джерелами інформації в процесі дослідження є внутрішня

управлінська інформація підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», результати проведеного автором анкетного опитування підприємств-конкурентів ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».

Апробація. Результати наукового дослідження були оприлюднені у науковій статті «Маркетинг як чинник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ, 2019.

Практична значущість роботи полягає у визначенні основних тенденцій формування конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на засадах маркетингу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 54 сторінки, додатків – 4, список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається з трьох точок зору.

1. Визначення конкурентоспроможності організації, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність фірми, без згадки товару. Архіпова О.В. [2], Діденко Є.О. [25], Латишев К.О. [35] визначають конкурентоспроможність підприємства як дію комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його життєдіяльності [6].

2. Визначення, що базуються тільки на товарній складовій конкурентоспроможності. У своїх працях Гончар В.В. [19], Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [23] та Коноплянникова М.А. [30] зазначають, що конкурентоспроможність підприємства - це його здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу [30].

3. Визначення, що поєднують товар і виробничу діяльність суб'єкта. На думку авторів Василькової Н.В. [10], Петровської І.П., Носова А.О. [42] та Поліщука І.І. [43], конкурентоспроможність підприємства (фірми) являє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності господарської діяльності [43].

Таким чином, визначенні терміна «конкурентоспроможність» відсутня єдність наукових поглядів. На сьогодні, одним з найоптимальніших та ефективних засобів приведення у відповідність умов ринку і внутрішніх можливостей розвитку конкурентоспроможності є формування ефективного використання інструментів маркетингу [2]. Досвід доводить, що практично всі

суб'єкти господарювання, з успіхом розвиваються на ринку, всім зобов'язані правильній політиці оцінці ринку, маркетингу і реклами.

Можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта господарювання випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності маркетингової діяльності представників підприємницького сектора. Інакше кажучи, конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта витримати конкуренцію.

Для характеристики впливу маркетингу на конкурентоспроможність було запропоновано концепцію чотирьох «С», яка розглядає складові такої діяльності міксу з точки зору покупця. Наочно зіставлення концепції «4Р» і «4С» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Співвіднесення чотирьох «Р» з чотирма «С»

«4Р»	«4С»
Товар (Product)	Рішення проблеми покупця (Customer solution)
Ціна (Price)	Витрати покупця (Customer costs)
Місце (Place)	Зручність (Convenience)
Просування (Promotion)	Комунікації (Communication)

**складено на основі [15]*

Перший елемент даної концепції - товар (Product). Компанія може проводити різну товарну політику, яка включає наступні етапи: розробку товару, обслуговування товару та зняття товару з ринку. Товар знаходиться в особливому положенні серед інших маркетингових інструментів, оскільки останні ґрунтуються саме на продукті, його властивості. Маркетолог, розробляючи товарну політику, приймає рішення про виробництво нових продуктів, про їх диференціацію, яка повинна відбутися зміни в продукті і про те, коли слід продукту повністю піти з ринку. Такі рішення, зрозуміло,

приймаються про продукт, який вже знайомий споживачеві і він знає, які у товару є властивості. Таким чином, такі властивості продукту як якість, функції, які він виконує, його зовнішній вигляд і різні додаткові послуги є маркетинговими інструментами забезпечення його конкурентного статусу.

Одна з основних складових маркетингу-мікс є ціна (Price). Ціновий комплекс інструментів маркетингу - це все інструменти в сукупності, які, так чи інакше, пов'язані з ціною товару. Йдеться, перш за все, про цінову політику, яка і визначає, яка ціна повинна бути встановлена на товар, які будуть надані знижки, які умови і терміни поставок. Цінова політика також визначає, на яких умовах буде доставлена продукція, її заміна і повернення, яка буде вартість упаковки. На яких умовах буде здійснюватися платіж, який регулює способи, засоби і терміни оплати, його безпеку. Це є одним з важливих факторів підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку [23].

«Місце» («Place») в маркетингу-мікс - це процес переміщення продукції від виробника до передбачуваного користувача [8]. Існує система розподілу, яка призначена для отримання покупцем потрібного продукту в потрібному місці і в потрібний час. Вибір методу розподілу залежить від ряду обставин. Для деяких виробників, зручніше продавати товар оптовикам, які, в свою чергу, продадуть його роздрібним продавцям. Для інших компаній краще продавати безпосередньо роздрібним торговцям або безпосередньо клієнтам. Тому правильне формування Place дозволяє досягати ринкового успіху в конкурентних умовах.

Останнім елементом концепції «4P» є «Promotion»). Цей елемент дозволяє забезпечити досягнення основних цілей просування продукції (послуг) з використанням засобів маркетингових комунікацій. В сучасних умовах ефективно доведення інформації до споживача виступає однією з головних конкурентних переваг в умовах насиченого ринку.

На основі вищевикладеного можемо сформулювати основні складові системи маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства

**складено на основі [2,35]*

Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожний конкретний момент часу визначається спільним впливом ряду факторів. Ці фактори неоднакові за походженням, характером і рівнем впливу, у зв'язку з цим ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств можливо за умови виявлення факторів і науково обгрунтованої класифікації.

Велику увагу проблемі виявлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі приділили Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [23]. На їх думку, ключові фактори успіху (КФУ) – “це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною й домагатися фінансового успіху. КФУ – це ті фактори, яким фірма повинна приділяти особливу увагу, тому що вони

визначають успіх (або провал) фірми на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на її прибутковість” [10].

Проведений аналіз економічної літератури з проблеми дослідження показав, що існують різні класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Результати виконаного аналізу викладено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентоспроможності за ознаками їх розподілу

Автор	Класифікація факторів	Ознаки розподілу
Архіпова О.В. [2]	Ключові фактори успіху (КФУ) поділяють на такі: Об'єкт дослідження - що залежать від технології; - які належать до сфери виробництва; - що стосуються реалізації продукції; - котрі входять до сфери маркетингу; - що відносяться до професійних навичок; - пов'язані з організаційними можливостями; - інші КФУ	Об'єкт дослідження
Діденко Є.О. [24]	- основні та розвинуті; - загальні та спеціалізовані; - природні та штучно створені	Природа виникнення
Латишев К.О. [35]	Зовнішні та внутрішні	Сфера дії
Гончар В.В. [18]	Контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані	Керованість
Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [23]	Інтегральні та специфічні	Рівень спеціалізації
Василькова Н.В. [10]	Мікрорівневі, мезорівневі, макрорівневі	Конкурентний рівень

У зв'язку з цим найважливішим аналітичним завданням підприємства є визначення цих ключових факторів успіху з урахуванням переважних і прогнозованих умов розвитку країни або секторів економіки.

Діденко Є.О. [24] пропонує ділити всі фактори конкурентоспроможності підприємства на кілька типів.

По-перше, на основні та розвинуті фактори. Основними факторами є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Розвинуті фактори – сучасна

інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри і дослідні відділи [5].

Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації. Всі фактори конкурентоспроможності поділяють на спеціалізовані та загальні. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності.

Існує ще один принцип класифікації за Портером – розподіл факторів конкурентоспроможності на природні і штучно створені. Природні включають географічне положення, природні ресурси. Штучно створені фактори – це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку і високу конкурентоспроможність.

Архіпова О.В. [2] пропонує класифікувати фактори конкурентоспроможності на внутрішні і зовнішні [2].

Така сама класифікація факторів наведена в праці Латишева К.О. [35]. Під зовнішніми факторами дослідник розуміє, по-перше, заходи державного економічного й адміністративного впливу на виробника, по-друге, основні характеристики ринку діяльності підприємства (його тип, місткість, наявність і можливості конкурентів, забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів).

По-третє, діяльність суспільних і недержавних інститутів, політичних партій, рухів, блоків. До внутрішніх факторів Латишев К.О. [35] відносить потенційні можливості самого підприємства: виробничо-технологічний, науково-технічний, маркетинговий, фінансово-економічний, кадровий потенціал, ефективність виробничого контролю і реклами, рівень матеріальнотехнічного забезпечення, рівень сервісного й гарантійного обслуговування, рівень підготовки та розробки виробничих процесів [35].

Гончар В.В. [19] фактори конкурентоспроможності підприємства ділить на: зовнішні і внутрішні; контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані [19].

Зовнішні – це економічні фактори навколишнього середовища, які виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання.

Внутрішні – це фактори самого підприємства, що впливають на ринок.

Керовані – це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати. До некерованих відносяться ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу. Можна відзначити, що зовнішні фактори зазвичай є некерованими і неконтрольованими. Внутрішні – найчастіше контрольовані і керовані.

Василькова Н.В. [10] розподілила фактори, що впливають на конкурентоспроможність, на інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів, які впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства, він зарахував інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні. Водночас до групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства, на його думку, відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [10].

Підбиваючи підсумки щодо класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, варто відзначити, що вони мають багато спільного, а різняться, в основному, за рівнем деталізації.

Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [4] визначають фактори конкурентоспроможності підприємства залежно від конкурентного рівня: макро, мезо- і мікрорівневі фактори [23].

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, доцільно запропонувати новий підхід. Фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (див. рис. 1.2).

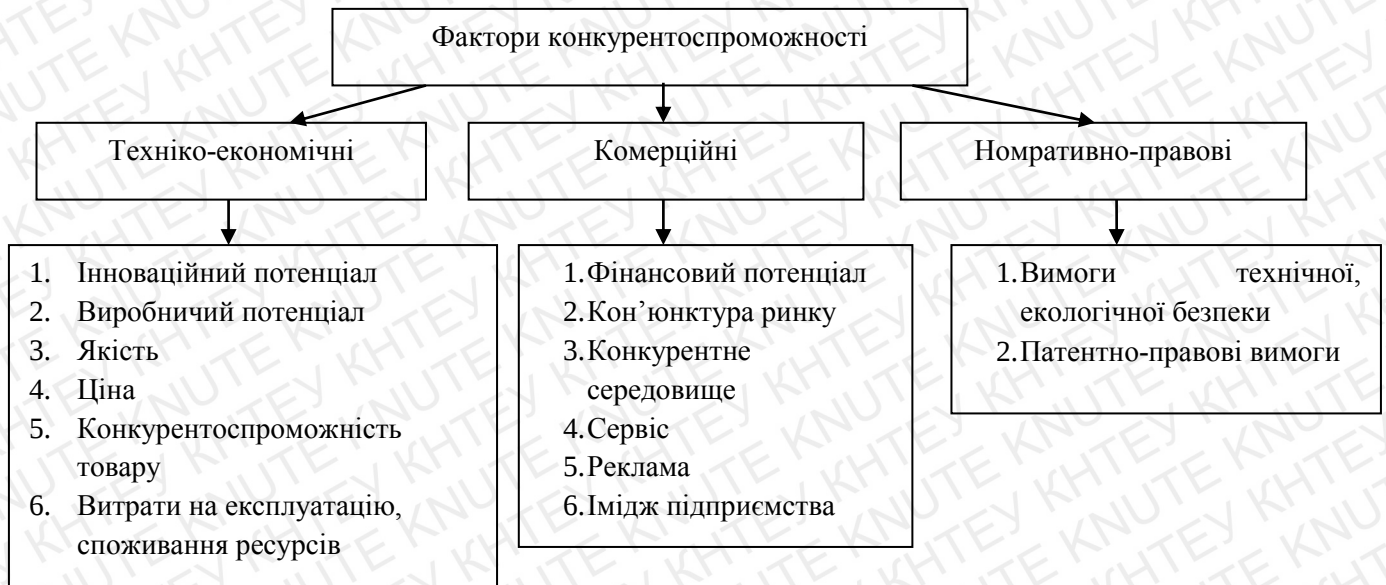


Рис. 1.2. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств [23]

Техніко-економічні фактори включають: якість, продажну ціну та витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції / послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва тощо.

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку, і включають:

1) кон'юнктуру ринку (рівень конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією конкретного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на продукцію або послугу);

2) сервіс (наявність дилерсько-дистриб'ютерських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших послуг);

3) рекламу (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);

4) імідж фірми (популярність торговельної марки, репутація фірми, компанії, країни).

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на конкретному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). У випадку невідповідності товару чинним у розглянутий період на конкретному ринку нормам і вимогам, стандартам і законодавству товар не може бути проданий на цьому ринку [4].

Взаємозв'язок цих факторів можна спостерегти на рис. 1.4

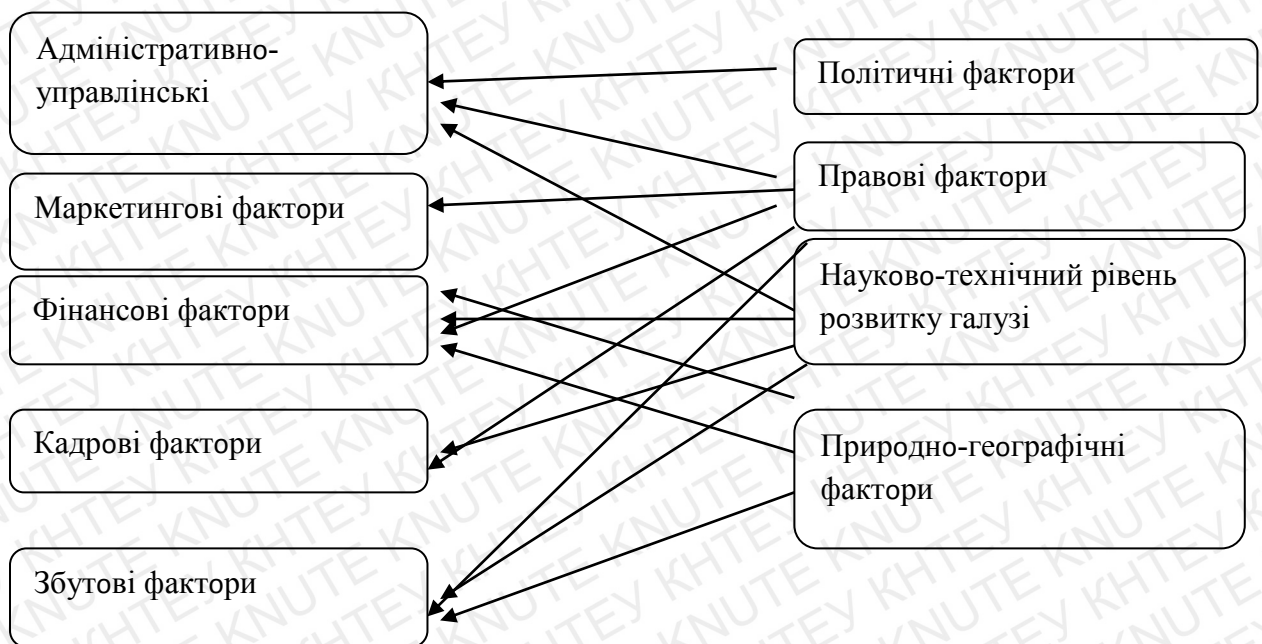


Рис. 1.6. Взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх факторів формування конкурентоспроможності підприємства [7]

До внутрішніх факторів слід віднести наступні: адміністративно-управлінські; маркетингові фактори; фінансові фактори; кадрові фактори; збутові фактори. До зовнішніх факторів треба віднести: політичні фактори; правові фактори; науково-технічний рівень розвитку галузі; природно-географічні фактори [35].

Зовнішні фактори безпосередньо впливають на внутрішні фактори конкурентоспроможності торговельного підприємства. Зовнішні фактори відображають умови функціонування національної економіки та ступень

розвитку галузі, в якій функціонує підприємство. Внутрішні фактори відображають функціонування окремо взятого підприємства.

Всі вище названі фактори також можна класифікувати на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх відносяться: а) інноваційний, виробничий та фінансовий потенціал; б) якість і ціна товару; в) сервіс, реклама й імідж фірми; г) конкурентоспроможність продукції / послуг; д) витрати на експлуатацію або споживання продукції / послуг. До зовнішніх: кон'юнктура ринку; конкурентне середовище; нормативно-правові та патентні вимоги і стандарти.

Розглянуті фактори являють собою систему, що забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, організації в цілому. Значення кожного окремого фактора різне залежно від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції тощо.

Отже, в сучасних умовах на ринку де йде жорстока конкуренція, найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування виступає використання в його діяльності маркетингових інструментів. При цьому важливо вміти володіти новими методами, що дозволяють правильно оцінювати конкурентоспроможність, і вміти розробляти конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів «маркетинг-мікс» забезпечує підприємству реалізацію поставлених цілей, необхідний прибуток і максимальне задоволення попиту споживачів з подальшим формуванням у нього бажання купувати товари фірми і сьогодні, і в перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

2.1. Характеристика комплексу маркетингу підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Розглянемо особливості маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ». Підприємство ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» надає послуги у сфері юридичних послуг у сфері архітектури, зокрема у питаннях узаконювання прав власності, підтримку в земельних питаннях та питаннях нерухомості.

У даному питанні проаналізуємо основні складові формування комплексу маркетингу досліджуваного підприємства за основними його складовими. З цією метою спочатку розкриємо особливості організації управління маркетингом.

1. Product

Першим елементом комплексу маркетингу досліджуваного підприємства є власне послуга (продукт) у сфері юридичної діяльності. Можна виділити два рівні юридичної послуги з маркетингових позицій:

- послуга за задумом – це набір сервісів юридичної контори, які мають повністю задовольнити клієнта та вирішити його поточні питання, з якими він звертається;
- послуга за виконанням – це безпосередньо результат роботи персоналу підприємства, який формалізується у відповідні юридичні документи та правочини: довідки, акти, заяви, договори, тощо.

Основні види послуг та динаміку їх реалізації наведено у Додатку А. Як свідчать дані Додатку А, обсяг наданих консультаційних послуг у 2014-2015 рр. скоротився на 961 тис.грн, що було зумовлено початком фінансової кризи та

припиненням контрактів з рядом замовників. Однак, починаючи з 2015 року підприємство змогло налагодити нові зв'язки. Видову структуру наданих консультаційних послуг на ринку наведено на рис. 2.1.

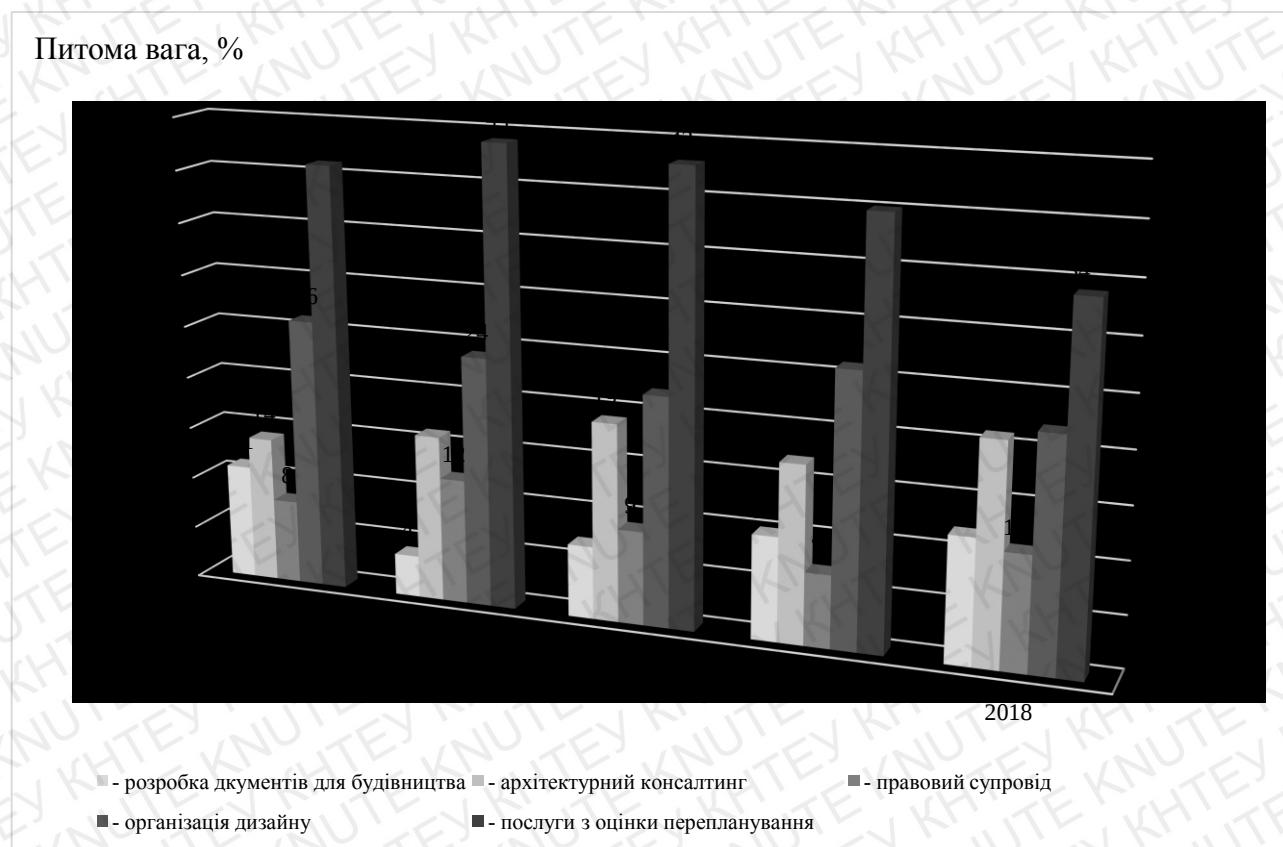


Рис. 2.1. Структура наданих консультаційних послуг підприємством ТОВ «АТ Консалтинг» за 2014 – 2018 роки, %

**складено за даними підприємства*

У 2016 році обсяг надання консультаційних послуг зменшився на 55 тис.грн. Зниження було викликане зменшенням рівня ділової активності, що було наслідком економічної кризи. У подальших роках можна було спостерігати зростання обсягу надання послуг. У 2016-2017 рр. порівняно вартість наданих послуг зросла на 659 тис.грн або на 23,4%. У 2018 році обсяг надання послуг зріс на 2002 тис.грн або на 57,6% переважно за рахунок появи нових клієнтів.

Як свідчать дані рис. 2.1, у структурі наданих послуг домінує частка надання юридичних консультацій та проведення юридичної роботи з клієнтами. Даний вид послуг становить 34% від загального обсягу надання консультацій на зовнішній ринок у 2018 році.

2. Price

Ціна є другим важливим елементом комплексу маркетингу юридичної компанії. Ціни на основі юридичні послуги наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ціни на основі юридичні послуги ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Види послуг	Ціна, грн		Пояснення
	мін	макс	
- розробка документів для будівництва	1050	10800	ціна за 1 договір
- юридичний консалтинг	150	300	ціна за 1 год. роботи фахівця
- правовий супровід	200	450	ціна за 1 год. роботи фахівця
- послуги з оцінки перепланування	2500	8000	ціна за 1 договір
- супровід угод купівлі-продажу	3000	12000	ціна за 1 договір
- супровід операцій з купівлі-продажу нерухомості	0,5% від вартості угод, але не менше 450 грн		визначається вартістю угоди
- розробка комплексних будівельних проектів	600	1200	ціна за 1 год. роботи фахівця

**складено за даними підприємства*

Важливість ціни полягає у диференціації послуг на різні юридичні продукти та безпосередній вплив ціноутворення на фінансові результати роботи. Важливим елементом маркетингового управління в процесі формування Price підприємства також є встановлення та зміна цін на різні юридичні послуги. Одним з найбільш важливих критеріїв вибору споживача є ціна на послугу. В сфері більше шансів для продажу клієнтам мають ті юридичні компанії, які можуть найкращим чином представити юридичне рішення. При визначенні цін на окремі юридичні послуги відбувається

одночасне врахування як факторів попиту, так і факторів операційних можливостей функціонування юридичної компанії. Також на підприємстві існує механізм формування цінових дисконтів, тобто так званої політики «знижок» для постійних клієнтів. До категорії «постійний клієнт» відносять клієнтів, які зверталися до компанії більше 5 разів. Градація цінових знижок в залежності від типу послуги є наступною:

- постійний клієнт, що взаємодії з компанією від 1 до 2 років – знижка 10%;
- постійний клієнт, що взаємодії з компанією від 2 до 3 років – знижка 15%;
- постійний клієнт, що взаємодії з компанією від 3 років і більше – знижка 20%.

Варто відмітити, що підприємство використовує стратегію наслідування цін конкурентів. Ця стратегія обумовлена специфікою сучасного ринку юридичних послуг, який являє собою монополістичну конкуренцію. Кожна компанія замає певні позиції у своєму нішевому сегменту, які вона закріплює та відстоює.

3. Promotion

Розглянемо формування комплексу просування юридичної компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ». Їх можемо формалізувати у вигляді рис. 2.2.

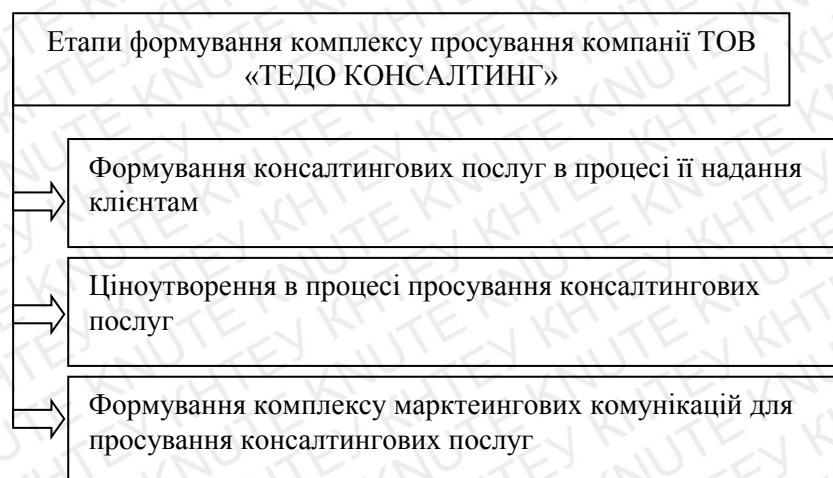


Рис 2.2. Етапи формування комплексу просування юридичної компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Як видно з рис. 2.2, просування консалтингових послуг відбувається на основі стандартизованих процедур маркетингової роботи підприємства з кожною юридичною послугою. Формування послуги в процесі її надання клієнтам є першим етапом комплексу просування. Від того, як подасться клієнту юридична послуга, залежить результативність формування попиту на неї.

Характеризуючи особливості формування комплексу просування зазначимо, що практика комунікацій на підприємстві знаходиться не на високому рівні. Підприємство нині не має моделі онлайн-комунікацій. Сайт виконує лише функцію візитівки, не забезпечуючи при цьому ніякої інтерактивності.

4. Place

Структуру каналів просування послуг за їх часткою у залученні клієнтів наведено на рис. 2.3.

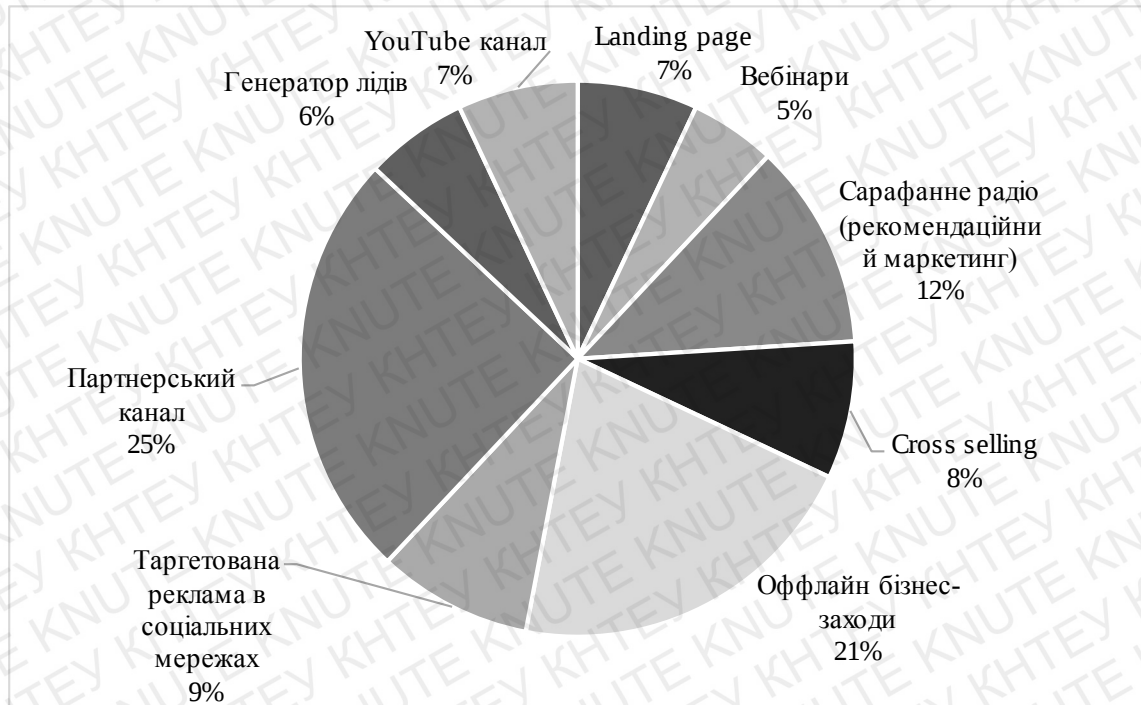


Рис. 2.3. Структура каналів збуту послуг за їх часткою у залученні клієнтів ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

* побудовано за даними компанії [6]

Підприємство активно працює над універсалізацією юридичних послуг та бере участь у конференціях, які присвячені розвитку електронного документообігу в Україні. Це є досить важливим на сьогодні для юридичної компанії, оскільки можливість дистанційного надання послуг з використанням електронного цифрового підпису може значно зекономити час клієнтів та підвищити привабливість самої компанії.

Важливою складовою РІС є формування каналів збуту юридичних послуг. Підприємство використовує переважно однорівневий канал продажу, який виключає участь посередників.

Як свідчать дані рис. 2.4, найбільш вагомими каналами є партнерський канал – 25% від загального обсягу залучених клієнтів та оффлайн бізнес-заходи – 21%. Як бачимо, більшість каналів збуту послуг є оффлайновими та відповідають поточним тенденціям розвитку сервісного сегменту клієнтського обслуговування у юридичній сфері. Однак, в перспективі, частка онлайн-каналів буде зростати.

5. People

Даний елемент комплексу маркетингу пропонуємо охарактеризувати з позиції організаційних елементів організації маркетингової діяльності та опису профілю клієнта. Організаційна структура маркетингової діяльності в компанії заснована на розподілі елементів маркетингової діяльності між спеціалістами за функціями. Структура маркетингового департаменту зображена на рис. 2.5.



Рис. 2.4. Організаційна структура маркетингу компанії «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

* побудовано за даними компанії [6]

Як бачимо з рис. 2.5, комерційний директор відповідає за встановлення маркетингової стратегії відповідно до загальної стратегії та завдань компанії, а також займається розробкою продуктів та вдосконаленням існуючих. Заступник директора збирає та аналізує всю інформацію, котру йому надає комерційний відділ, та виявляє сильні та слабкі міста. Це може бути проблеми зі збутом послуг, не чітко виражена цільова аудиторія певної послуги, тощо. В процесі розробки послуги заступник директора відповідає за встановлення цін і готує план щодо запуску послуги на ринок.

За інформацією, отриманою від керівництва ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», було сформовано певний портрет споживача, який наведено нижче. Основними споживачами юридичних послуг підприємства є пересічні громадяни, віком переважно до 40 років і з середнім рівнем доходів від 10000 до 25000 грн / міс (рис. 2.6).

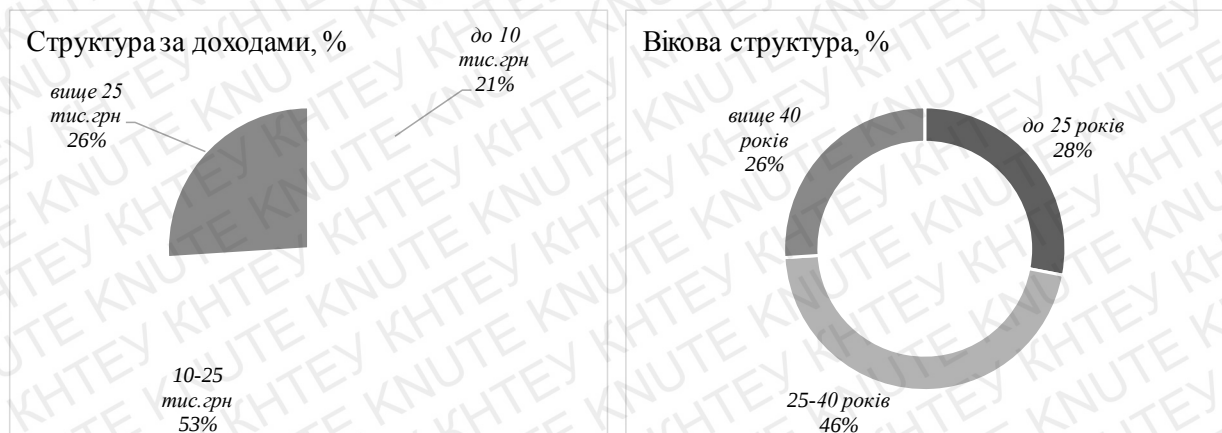


Рис. 2.6. Характеристика портрету споживача юридичної компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Як можна бачити з рис. 2.6, переважну частину клієнтів компанії складають фізичні особи з середнім рівнем доходів до 25 тис.грн в міс. Тобто, за віковою структурою клієнти компанії не є людьми з високими статками, що визначає специфіку формування цінової політики підприємства на ринку юридичних послуг.

Фундамент будь-якого бізнесу – це партнерські відносини, в яких підприємці чітко розуміють зони їх відповідальності, усвідомлюють місію компанії, мають однакові цілі і розуміють, як управляти бізнесом в партнерстві. Стратегічно важливо проговорити і прописати всі домовленості з партнером на початковому етапі, коли є ще можливість дійти до компромісів. Компанія намагається створювати доброзичливу атмосферу в своєму офісі. Усім клієнтам пропонуються чай або кава на вибір. Це є добрим жестом та сприяє зростанню прихильності клієнта до компанії.

Також маркетинговим відділом проводиться детальний аналіз профілів клієнтів через соціальні мережі. В компанії використовують соціальні мережі, як один із методів збору даних, через те, що саме в соціальних мережах можна зрозуміти вподобання клієнта, які бізнес-заходи він відвідує, на що звертає увагу і чим захоплюється.

Спеціаліст з Інтернет-маркетингу вивчає новинну стрічку і фотографії клієнта. Що саме він пише, якими новинами /ресурсами ділиться, які місця/заходи відвідує, як часто подорожує, чи є автомобіль, якою технікою користується. основі зібраних даних складає портрет клієнта, як це у Додатку Б.

6. Process

Процес надання юридичних послуг є досить тривіальним для досліджуваного підприємства. Варто відмітити, що надання послуги здійснюється за ціннісною концепцією відповідно до бізнес-моделі Canvas. Процес надання юридичної послуги включає в себе такі ключові елементи:

- оцінка потреб клієнта, що здійснюється на основі проведення його інтерв'ю;
- визначення можливих варіантів вирішення проблеми клієнта, включаючи юридичні засоби та механізми;
- підписання договору з клієнтом на надання послуги;
- безпосередньо процес опрацювання матеріалів спеціалістами компанії, формування послуги та оформлення її результатів у вигляді юридичного документу;

- надання результатів послуги клієнту;
- отримання оплати від клієнта.

З огляду на вищесказане, перед комерційним відділом ставиться задача в посиленні якості надання юридичних послуг. Як було загадно вище, компанія використовує бізнес-модель Canvas, яка описує логіку того, як організація створює і поставляє клієнтам споживчу цінність і те, що відрізняє компанію від інших. Це схема економічних відносин, яка визначає логіку побудови взаємозв'язків між основними елементами бізнес-системи та допомагає знайти відповіді на ряд питань (Додаток В). Можна сказати (на основі Додатку В), що наведений макет бізнес-моделі надання юридичних послуг за принципом Canvas для досліджуваного підприємства передбачає формуванні системи ціннісних пропозицій для клієнтів. Для того щоб продукт або послуга мала попит, компанія повинна чітко сформулювати ціннісну пропозицію для своїх клієнтів. Клієнти повинні бути сегментовані по певним групам, щоб ціннісна пропозиція задовольняла їх потреби. У цьому розділі ми детально розглянули як виділити профілі клієнта і за допомогою яких факторів сформулювати ціннісну пропозицію.

7. Physical Evidence

Даний елемент являє собою середовище, в якому надається юридична послуга. Також до даного елемента відносяться певні дії, які дозволяють інформувати клієнтів про юридичні послуги, їх особливості та схиляють до співробітництва з компанією.

У процесі надання юридичних послуг підприємство використовує ряд засобів комунікацій, до яких відносяться портативні комп'ютери, офісна техніка. Також до Physical Evidence відносяться приміщення, в яких безпосередньо надаються послуги.

ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має наступні групи приміщень, які використовуються для надання послуг клієнтам:

1. Хол – це зал очікувань, який є добре мебльованим та в якому клієнти можуть комфортно себе почувати;

2. Кабінети персоналу – це безпосередньо робочі приміщення, які обладнанні офісною технікою, писмовими столами, стільцями, шафами. Також кабінет містить окремі виділені місця для розміщення клієнтів – це дуже важливо у процесі надання юридичних послуг, особливо коли необхідно здійснити опитування клієнта чи провести з ним співбесіду.

Компанія намагається створювати доброзичливу атмосферу в своєму офісі. Усім клієнтам пропонуються чай або кава на вибір. Це є добрим жестом та сприяє зростанню прихильності клієнта до компанії.

Отже, було розглянуто основні складові комплексу маркетингу досліджуваного підприємства, які забезпечують йому утримання конкурентних позицій на ринку. Основними видами юридичних послуг, які надаються підприємством, є юридичне консультування та дизайн. Підприємство намагається формувати гнучку цінову політику для своїх клієнтів, передбачаючи відповідні категорії знижок. Основними каналами збуту юридичних послуг є онлайн-канали, що вимагає від підприємств формувати відповідний комплекс маркетингових комунікацій в Інтернет (розкрутка сайту, банерна реклама) для просування компанії. Основними споживачами юридичних послуг підприємства є пересічні громадяни, віком переважно до 40 років і з середнім рівнем доходів від 10000 до 25000 грн / міс ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» випереджає своїх конкурентів за рядом показників роботи. Основними видами юридичних послуг, які надаються підприємством, є юридичне консультування та видача довідок. Підприємство намагається формувати гнучку цінову політику для своїх клієнтів, передбачаючи відповідні категорії знижок. Основними каналами збуту юридичних послуг є канали директ-маркетингових комунікацій. Це вимагає від підприємств формувати відповідний комплекс маркетингових комунікацій в Інтернет (розкрутка сайту, банерна реклама) для просування компанії.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Процес оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» передбачає порівняльну характеристику основних конкурентів досліджуваного підприємства за рядом критеріїв, які характеризують роботу юридичних компаній. Наведемо порівняння конкурентів ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» між собою (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Порівняння конкурентів підприємства «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Оціночні критерії	Конкуренти				
	ТОВ «Правовий Альянс»	ТОВ «ASA GROUP»	ТОВ «Соколовський і партнери»	ТОВ «Дашков і Ко»	«Тедо Консалтинг»
1	2	3	4	5	6
Рейтинг юридичних компаній (на основі http://top50.com.ua/ru/2018/767)	1 місце	4 місце	3 місце	5 місце	2 місце
Тривалість роботи на ринку, років	8 років	3 роки	5 років	5 років	7 років
Види послуг, що надаються юркомпаніями на ринку:					
- розробка договорів	X	X	X	X	X
- юридичний консалтинг	X	X	X	X	-
- правовий супровід	X	X	X	-	X
- організація документообороту	X	X	X	-	X
- послуги з оцінки правової безпеки угод	X	X	X	-	-
- супровід угод купівлі-продажу	X	-	X	X	-
- вчинення нотаріальних дій	X	X		-	-
- адвокатська підтримка	X	X	X	X	X

*дані отримано на основі дослідження діяльності підприємств-конкурентів

Основними конкурентами підприємства є такі: ТОВ «Правовий Альянс», ТОВ «ASA GROUP», ТОВ «Соколовський і партнери», ТОВ «Дашков і Ко».

Для отримання даних, які наведено у табл. 2.2, досліджувалися сайти компаній, а також здійснювалося опитування їх працівників по телефону. Для чіткого розуміння конкурентної позиції підприємства «Тедо Консалтинг» варто здійснити порівняльний аналіз усіх рейтингів, які має підприємство у порівнянні з його основними конкурентами.

Розглянемо особливості формування конкурентних переваг підприємства за рядом зовнішніх та внутрішніх критеріїв. До внутрішніх критеріїв формування конкурентного потенціалу підприємства належить організація взаємодії зі співробітниками та їх мотивування. Тобто, підприємство активно використовує елементи механізму внутрішнього маркетингу.

До елементів формування конкурентоспроможності підприємства належать його рейтингова оцінка та позиціонування серед собі подібних підприємств на ринку юридичних послуг.

Було здійснене експертне оцінювання конкурентоспроможності підприємства «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» стосовно формування його конкурентного потенціалу. З цією метою нами було проведено усне опитування працівників юридичних компаній щодо їх особистої оцінки діяльності конкурентів. У процесі опитування ставилося питання оцінити за 5-ти бальною шкалою наступні критерії підприємств-конкурентів:

- рівень якості юридичних послуг;
- доступність цін на юридичні послуги;
- рівень комунікацій персоналу виконавця послуг;
- представленість послуг;
- оперативність виконання завдань.

Наведені вище критерії було закладено у основу анкетного листа, зразок якого наведено у Додатку Г. Для проведення дослідження усім опитуваним пропонувалося здійснити заповнення анкетного листа. В даному анкетному листі відсутні будь-які компроментуючі або складні питання, які могли б стосуватися комерційної таємниці компанії, в якій працює опитуваний. Для отримання можливості опитати працівників попередньо було проведено

переговори з керівниками юридичних компаній, в процесі яких їм було надано роз'яснення щодо мети опитування та вигоди, яку ті зможуть отримати. Мотиваційним елементом для надання згоди на проведення опитування була наступна гіпотеза:

- результати опитування дадуть можливість побачити керівництву усіх компаній-конкурентів основні слабкі та сильні сторони. При цьому результати опитування носять суто інформаційно-довідковий характер та не можуть стати приводом для економічної чи репутаційної шкоди будь-якій компанії, яка приймала участь в опитуванні.

Зведені результати опитування та середня оцінка для кожного конкурента наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Експертна оцінка формування конкурентних переваг «ТЕДО
КОНСАЛТИНГ» порівняно з основними найближчими конкурентами**

Критерії ефективності формування конкурентних переваг	Ступінь значущості критерію, (від 0 до 1)	ТОВ «Право-вий Альянс»	ТОВ «ASA GROUP»	ТОВ «Соколов-ський і партнери»	ТОВ «Дашков і Ко»	«ТЕДО КОНСАЛТИНГ»
рівень якості юридичних послуг	0,15	4	5	4	4	4
доступність цін на юридичні послуги	0,25	4	5	5	3	5
рівень комунікацій персоналу	0,2	5	5	3	2	5
представленість послуг	0,25	4	4	3	5	1
оперативність виконання завдань	0,15	3	2	5	5	5
Середня оцінка усіх критеріїв	1	4,05	4,3	3,95	3,75	3,85

Аналіз вищенаведених даних показує, що синтетичним показником рівня конкурентоспроможності є показник середньозваженої оцінки по усіх критеріях. Юридична компанія ТОВ «ASA GROUP» мала найвищу оцінку

рівня конкурентоспроможності. Найнижчу оцінку отримав конкурент ТОВ «Дашков і Ко» - 3,75 пункти. Досліджуване підприємство ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» отримало 3,85 бали.

Надалі варто розрахувати інтегральний оціночний показник конкурентоспроможності, який можемо визначити як добуток:

$$IPK = P_{\text{ч}} * K_{\text{м}} \quad (2.1)$$

$$P_{\text{м}} = \text{Чі} / \Sigma \text{Чі} \quad (2.2)$$

де, IPK – значення інтегрального оціночного показника, $P_{\text{ч}}$ – частка конкурентів у чисельності працівників, $K_{\text{м}}$ – середня оцінка конкурентоспроможності з табл. 2.2.; Чі – чисельність працівників i -го підприємства; $\Sigma \text{Чі}$ – сумарна чисельність працівників по всіх конкурентах.

Показники частки ринку можна було б визначити за рівнем приблизних доходів кожного конкурента. Однак, точної достовірної інформації про це на має. Для визначення обсягу потенційного доходу за основу брали чисельність працівників, які працюють в компанії.

На прикладі ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ можна сказати», що на 1-го працівника в рік припадало 550 тис.грн доходів. Відповідно, частка ринку кожного конкурента на основі наведеного підходу може бути оцінена на основі чисельності персоналу кожного з них. Для визначення чисельності працівників по конкурентах було проведено опитування керівників компаній-конкурентів в межах анкетування – відповіді на питання №4 анкети (табл. 2.3).

Порівняння інтегральної оцінки ефективності формування рівня конкурентоспроможності по основних конкурентах «Тедо Консалтинг» наведено на рис. 2.7.

Таблиця 2.3

Кількість працівників підприємств-конкурентів

Показники	ТОВ «Право-вий Альянс»	ТОВ «ASA GROUP»	ТОВ «Соко- лов-ський і парт- нери»	ТОВ «Дашков і Ко»	ТОВ «ТЕДО КОНСАЛ- ТИНГ»
Чисельність персоналу, осіб	14	35	12	8	10
Показник R_m (з формули 2.1)	0,177	0,443	0,152	0,101	0,127

*визначено на основі опитування керівників підприємств-конкурентів

Як свідчать дані рис. 2.7, ТОВ «Тедо Консалтінг» поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці конкурентоспроможності.

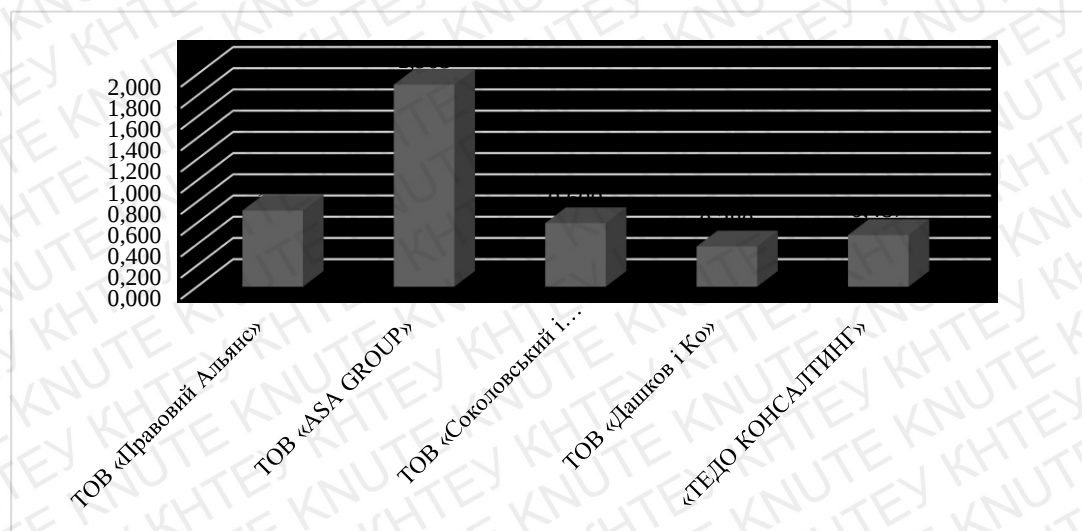


Рис. 2.7. Порівняння інтегральної оцінки ефективності формування конкурентоспроможності ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанія «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» (має 0,487 пункти) випереджає лише юркомпанію «Дашко і Ко» (має 0,380 пунктів).

Використовуючи матрицю конкурентного профілю ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» (табл. 2.2), можна побудувати діаграму позиціонування основних критеріїв формування конкурентноспроможності підприємства (рис. 2.8).

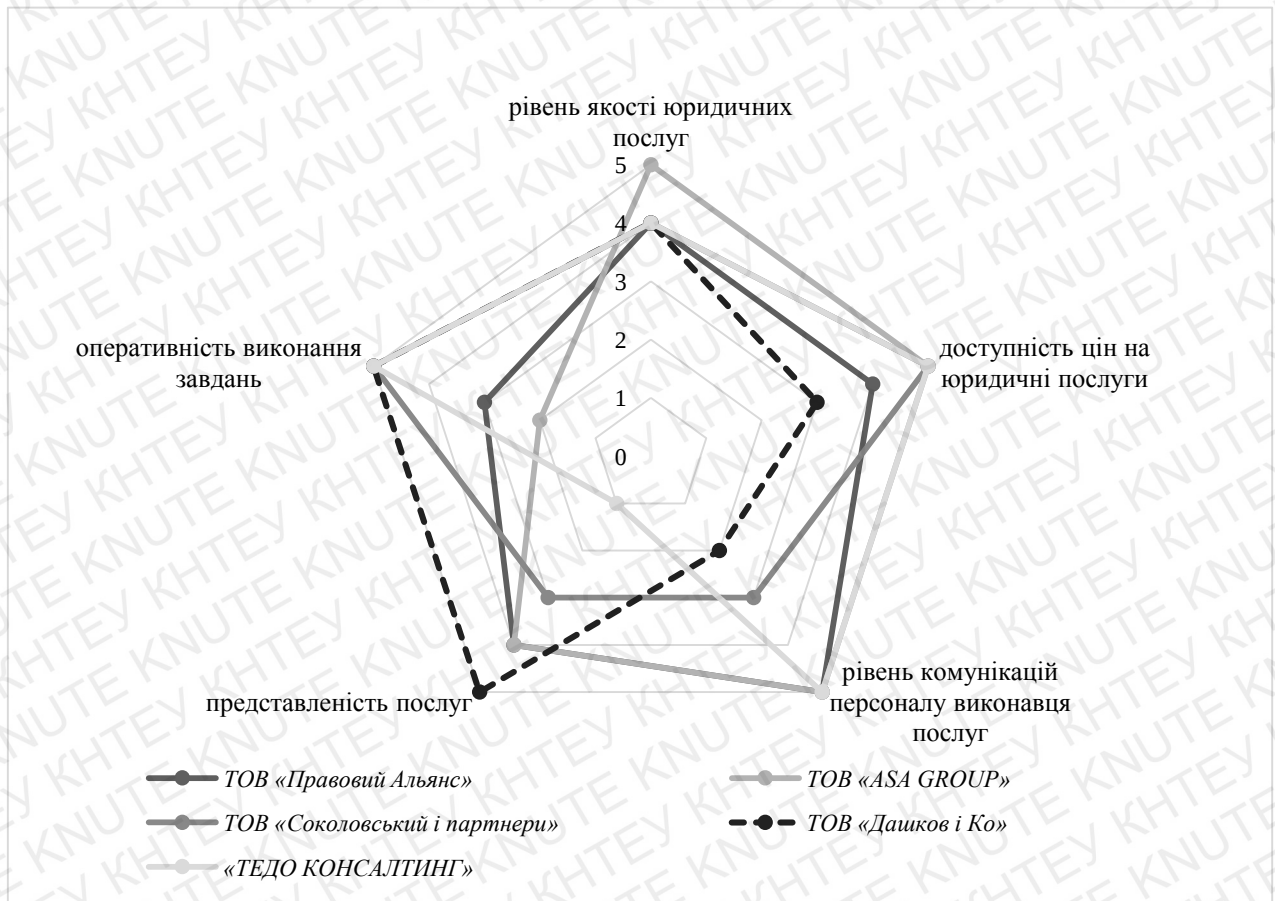


Рис. 2.8. Діаграма позиціонування основних критеріїв формування конкурентноспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Як свідчать результати проведеної оцінки, сильними сторонами досліджуваного підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» є рівень цін та виконання завдань у строки. Слабкими сторонами у формуванні конкурентноспроможності досліджуваного підприємства є умови надання юридичних послуг (якість) та результативність просування юридичних послуг на ринку. Підприємство не має нині власного відділу, який би відповідав за просування та маркетингу, а тому не може ефективно та в повній мірі використати окремі елементи комплексу маркетингу для посилення свого

конкурентного потенціалу на ринку юридичних послуг. Наявність такого відділу (або хоча б відповідальних осіб) є необхідним атрибутом будь-якої юридичної компанії.

Для визначення узагальнюючого значення маркетингової ефективності формування конкурентоспроможності варто оцінити внутрішній конкурентний потенціал формування юридичних послуг. Для цього було проведено опитування працівників підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» щодо їх особистого ставлення до процесу надання юридичних послуг.

Розрахунок внутрішнього конкурентного потенціалу юридичних послуг підприємства відповідно становить:

$$\frac{18}{26} = 0,70 \quad (2.3)$$

Таблиця 2.4

Оцінка маркетингової ефективності формування внутрішнього конкурентного потенціалу послуг ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Експерт	Оцінка експертів			
	Якість послуги	Ціна послуги	Професійний рівень кадрів	Операційні витрати
1. Керівник	3	3	4	3
2. Адміністратор	4	3	4	4
3. Юрист 1	4	3	4	4
4. Юрист 2	3	3	3	3
5. Фінансовий директор	4	4	4	3
Сума балів	18	16	19	17
Середній бал	3,6	3,2	3,8	3,4

Експертна оцінка маркетингової ефективності формування конкурентоспроможності послуг становить 3,5 бали з 5-ти, тобто в компанії є певні резерви (30%) підвищення конкурентного потенціалу.

Таким чином, можна зробити висновок, що основними елементами формування конкурентоспроможності підприємства є ряд критеріїв, що описують просування юридичних послуг. ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанія «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» (має 0,487 пункти) випереджає лише юркомпанію «Дашко і Ко» (має 0,380 пунктів). Сильними сторонами досліджуваного підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» є рівень цін та виконання завдань у строки. Слабкими сторонами у формуванні конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є умови надання юридичних послуг (якість) та результативність просування юридичних послуг на ринку. Підприємство не має нині власного відділу, який би відповідав за просування та маркетингу, а тому не може ефективно та в повній мірі використати окремі елементи комплексу маркетингу для посилення свого конкурентного потенціалу на ринку юридичних послуг. Наявність такого відділу (або хоча б відповідальних осіб) є необхідним атрибутом будь-якої юридичної компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

3.1. Обґрунтування перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства

З проведених досліджень формування конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» можливим є визначення пріоритетних напрямків удосконалення процесу управління конкурентними перевагами. Використання моделі формування стратегії конкурентоспроможності базується на результатах вивчення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На основі проведеного аналізу можемо зробити висновки про необхідність зміни конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».

Оновлення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має передбачати вироблення певної моделі, яка враховує такі аспекти:

- етапи формування;
- елементи стратегічного підходу;
- операційна діяльність;
- маркетинг та клієнто-орієнтований підхід.

Удосконалену модель формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» наведено нижче (рис. 3.1).

Як бачимо з моделі формування оновленої конкурентної стратегії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», яку наведено на рис. 3.1, основними її етапами має бути:

- вивчення та аналіз ринку;
- визначення основних критеріїв стратегії;

- розробка заходів зростання ефективності конкурентної стратегії;
- вибір інструментів впливу на споживача;
- розробка заходів зростання якості юридичних послуг.

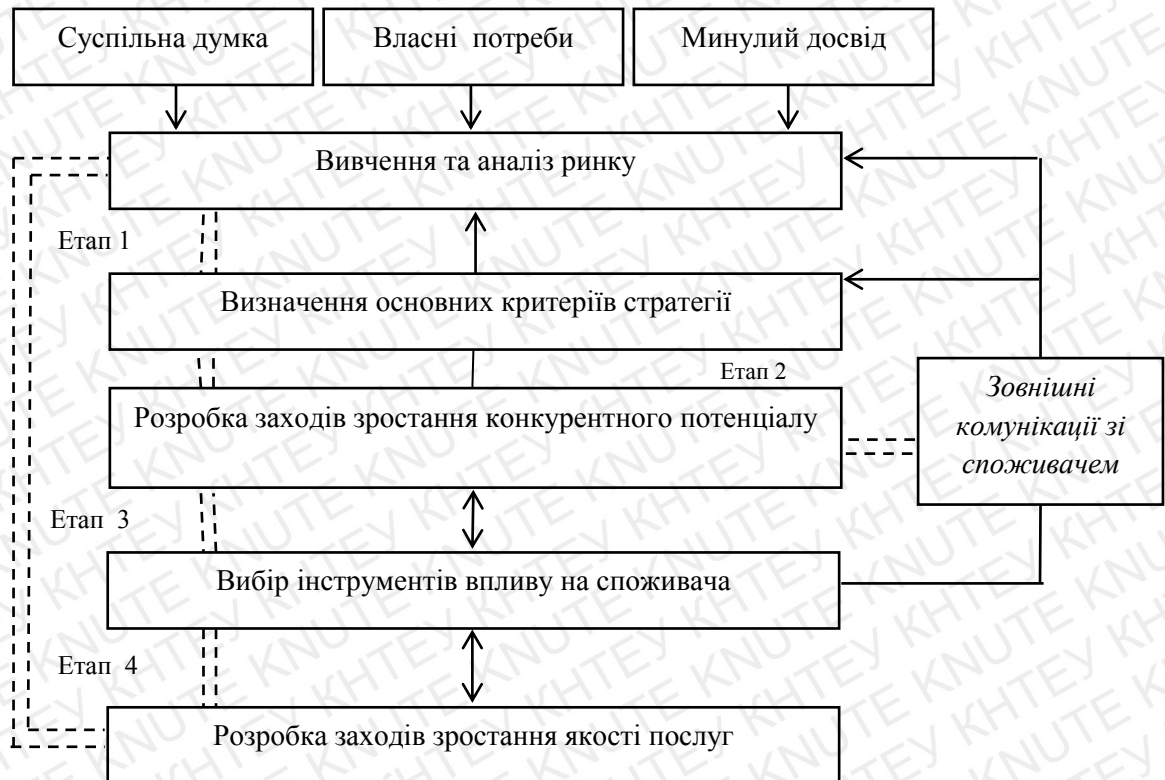


Рис. 3.1. Модель формування оновленої конкурентної стратегії підприємства
ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Розглянемо особливості формування запропонованої моделі конкурентної стратегії підприємства «ТЕДО КОНСАЛТИНГ». В перспективі ринок юридичних послуг має зростати, що повинне вплинути позитивно на можливості зростання обсягів діяльності підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».

Відповідно запропонованої моделі, з метою забезпечення формування конкурентної стратегії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», потрібно постійно контролювати параметри системи обслуговування клієнтів, а також політики збуту послуг підприємства і їх просування на ринку. Фактор якості та ціни

юридичної послуги є головним критерієм формування конкурентних переваг для досліджуваного підприємства в сучасних умовах.

Елементи формування конкурентних переваг у процесі забезпечення бізнес-процесів підприємства передбачає розуміння належного надання юридичних послуг та їх просування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Елементи формування конкурентних переваг ТОВ «ТЕДО
КОНСАЛТИНГ»**

<i>№</i>	<i>Елемент формування конкурентної переваги</i>	<i>Можливості використання на підприємстві ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»</i>
1	Можливість встановлення стабільних двосторонніх комунікацій зі споживачами юридичних послуг	Підприємству необхідно приділити більше уваги дослідженню споживачів юридичних
2	Якість юридичних послуг	Даний ступінь має місце на підприємстві, коли відомо, чого бажають споживачі, але керівництво не може або не бажає розвивати системи, які б забезпечили їх задоволення. Причинами цього є: неадекватне відношення до якості обслуговування; недостатнє розуміння ступеню виконання, відсутність мети. Усунення проблем на даному етапі потребує не тільки якісного виконання робіт, а й творчого мислення.
3	Диверсифікація портфелю юридичних послуг	На сьогодні на підприємстві вже відпрацьовує ряд бізнес-процесів з надання юридичних послуг. Однак, порівнюючи асортимент послуг з конкурентним, підприємство потребує впровадження ряду додаткових послуг, зокрема таких послуг як: оцінка правової безпеки угод; супровід угод купівлі-продажу; вчинення нотаріальних дій
4	Онлайн-комунікації	Цей ступінь виникає при зовнішньому зв'язку зі споживачами: невідповідності обіцяного обслуговування тому, що насправді надається. Підприємство потребує розробки нового власного сайту
5	Очікуване обслуговування і сприйняття наданого обслуговування	Даний ступінь полягає в взаємодії всіх чотирьох попередніх ступенів.

Можливість встановлення стабільних двосторонніх комунікацій зі споживачами послуг радіореклами, слухачами радіо є важливим елементом формування конкурентних переваг для підприємства ТОВ «ТЕДО

КОНСАЛТИНГ» в майбутньому. В сучасних умовах відбувається дослідження споживачів послуг підприємства. Характерним явищем і, на наш погляд, помилковим на даному етапі є одноразовість дослідження бажань споживачів. Керуючись отриманими результатами, керівництво підприємства поступово приходить до вирішення внутрішніх проблем і забуває про динамізм потреб споживачів. Тому на даному етапі повинен постійно відбуватись зворотній зв'язок. Необхідно створити механізм, який дозволить постійно отримувати, накопичувати та обробляти різноманітну інформацію від споживачів юридичних послуг. З цією метою, на наш погляд, доцільно запропонувати впровадження на підприємстві CRM-системи, яка буде інтегрована з сайтом підприємства. Сайт самого підприємства також потребує свого оновлення. Через сайт та CRM-систему (інтегровані між собою) слухачі, потенційні партнери, корпоративні клієнти тощо, зможуть залишати свої побажання, отримувати договори-рахунки на оплату послуг з розміщення радіо-реклами.

Наступним елементом є якість радіомовлення, насиченість радіо-ефіру, даний ступінь має місце на підприємстві, коли відомо, чого бажають споживачі, але керівництво не може або не бажає розвивати системи, які б забезпечили їх задоволення. Причинами цьому є: неадекватне відношення до якості обслуговування; недостатнє розуміння ступеню виконання, відсутність мети. Усунення проблем на даному етапі потребує не тільки якісного технологічного організації послуг розміщення радіо-реклами, а й творчого мислення.

На сьогодні дуже актуальною є проблема удосконалення засобів просування підприємства в мережі Інтернет. Оскільки ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має застарілий сайт, то для нього є недоступними або обмеженими ряд маркетингових цифрових сервісів. Після розробки нового сайту можливим буде здійснення наступних заходів маркетингових комунікацій в Інтернет:

- SEO;
- автоматичні нотифікації через соціальні мережі;
- нотифікації через мобільні додатки.

Наведені вище елементи цифрового маркетингу є дуже важливими для популяризації рекламних послуг підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, наведемо основні напрямки впровадження заходів з реалізації нової конкурентної стратегії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями формування оновленої конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Важливо відмітити перспективу впровадження CRM-системи для зворотнього зв'язку є важливим напрямком впровадження нової конкурентної стратегії з елементами фокусування, оскільки передбачає можливість значно підвищити ефективність комплексу маркетингових комунікацій підприємства зі споживачами.

Впровадження CRM-системи для підприємства «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» передбачає досягнення наступних цілей розвитку комплексу маркетингових комунікацій з його клієнтами:

1) Ведення розширених записів по кожному контакту, окремого профілю користувача на сайті підприємства для кожного клієнта, ведення історій контактів, можливість збирати клієнтів в різні групи і ін.

2) Ведення інформації по контрагентах (в тому числі клієнтам, партнерам, агентам, конкурентам), включаючи історію взаємин, плановані (реалізовані) угоди, контракти, фінансові (бухгалтерські) дані і ін.;

3) Ведення інформації, пов'язаної безпосередньо з комунікаціями з клієнтами - цикли, статистика, територіальна прив'язка, створення звітів, історія продажів т.д. Погляд на продажу як на процес з розподілом його на стадії і кроки, що дозволяє здійснювати прогнозування та ефективно управляти продажами.

4) Координування всіх підрозділів по часу: календар, перелік завдань, а також взаємодія з різними модулями сполучення з факсом, електронною поштою та іншими засобами зв'язку.

5) Інтерактивна підтримка клієнтів (Інтернет, віртуальні соціальні мережі та ін.). Що дає можливість клієнтам самостійно отримувати необхідну інформацію; планування робіт з клієнтами, статистика звернень, генерація звітів, облік тимчасових витрат фахівців, можливість оцінки вартості підтримки та ін.

6) Сегментація споживачів підприємства, планування і ведення різних цінових пропозицій для розміщення рекламного контенту, збір та подання статистичних даних по різних цінових пропозиціям, контроль віддачі і розрахунок ефективності.

7) Можливість групової роботи з корпоративними та приватними клієнтами, розділеними за регіональними, галузевими та іншими ознаками; можливість спільної роботи територіально віддалених підрозділів, інтеграція з центром обробки замовлень і т.д.

8) Управління взаємовідносинами з партнерами (посередники, компанії, що надають контент для радіо-ефіру, представники мас-медіа).

9) Управління знаннями, збір всієї необхідної довідкової інформації

(карти, галузева інформація, аналітичні матеріали, статистика для роботи підприємства, створення окремих розділів новин, інтеграція з джерелами Інтернет, потужними пошуковими засобами).

Виходячи з огляду ринку CRM-систем, найбільш оптимальним варіантом для підприємства є вибір системи, яка є недорогою, працює через веб-інтерфейс та оплачується на умовах договору SAAS (публічної оферти – щомісячні платежі за користування). Одним з цікавих варіантів CRM-системи є Sugar-CRM, яка відповідає наведеним вище умовам, а також є простою для налаштування.

Забезпечення зростання ефективності реалізації конкурентної стратегії передбачає формування конкурентоспроможного іміджу «Тедо Консалтинг». Це один із найбільш важливих напрямів маркетингової діяльності торговельного підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ».

Для підсилення позиціонування бренду «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» необхідно виділити та розвинути три основні складові ефективного формування сприйняття бренду.

Імідж бренду «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має бути зорієнтований на конкретну ситуацію на ринку, яка склалась саме сьогодні. Завжди потрібно пам'ятати про відмінність між іміджем бренду та індивідуальністю. Імідж завжди визначається споживачем: його інтересами, побутом та поведінкою в житті.

Створення унікальності бренду – це процес, який відрізняється від простого впізнавання. Бренд «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» повинен відображати сутність вогнебіозахисту, показувати кращі характеристики його якості, що стали об'єктом споживчих уподобань. Позиціонування марки – місце на ринку по відношенню до головних конкурентів.

Визначимо основні цілі позиціонування бренду у 2019 році:

- побудувати принципово новий канал комунікації з замовниками послуг радіо-реклами, партнерами;
- наблизити бренд «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» до споживача послуг

радіо-ефіру;

- продемонструвати готовність оновленої компанії до відкритого діалогу з покупцями;
- комунікація покращень, які приносить з собою міжнародний бренд.

Таким чином, узагальнююче вищесказане, можна стверджувати, що вдосконалення позиціювання бренду «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» повинно включати чотири елементи:

- глобальну мету бренду – просування послуг радіо-мовлення;
- цільовий ринок, для якого він призначений – ринок радіо-ефіру та радіо-реклами;
- відмінність бренду від брендів конкурентів – запровадження альтернативного радіо-ефіру (з альтернативним контентом) для партнерів;
- фінансові цілі, досягненню яких має сприяти бренд – зростання прибутку підприємства.

Таким чином, у даному підрозділі нами визначено основні напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ». З метою забезпечення формування конкурентної стратегії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», потрібно постійно контролювати параметри системи надання консультаційних юридичних послуг у сфері архітектури та нерухомості, а також політики збуту послуг підприємства і їх просування на ринку. Фактор якості та ціни послуги є головним критерієм формування конкурентних переваг для досліджуваного підприємства в сучасних умовах. Запропоновано впровадити на підприємстві CRM-систему Sugar-CRM, яка буде інтегрована з сайтом підприємства. Сайт самого підприємства також потребує свого оновлення. Через сайт та CRM-систему (інтегровані між собою) клієнти та потенційні партнери зможуть залишати свої побажання, отримувати договори-рахунки на оплату послуг. На сьогодні дуже актуальною є проблема удосконалення засобів просування підприємства в мережі Інтернет. Після розробки нового сайту можливим буде здійснення наступних заходів

маркетингових комунікацій в Інтернет: SEO, автоматичні нотифікації через соціальні мережі, нотифікації через мобільні додатки. Наведені вище елементи цифрового маркетингу є дуже важливими для популяризації послуг підприємства.

3.2. Розробка маркетингової програми зростання конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»

Виходячи з обгрунтованої у питанні 3.1 конкурентної стратегії можемо стверджувати, що удосконалення процесу використання маркетингових інструментів для формування конкурентних переваг ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» варто забезпечити через посилення інтернет-комунікацій. Тому нашим завданням буде обгрунтування напрямків розробки заходів з формування моделі просування послуг компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» в Інтернет-середовищі виходячи з досвіду його конкурентів.

Спочатку розглянемо основні відмінності, якими характеризується політика комунікацій в Інтернет для компаній-конкурентів ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», «Правовий Альянс» та «ASA Group» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Відмінності у політиці просування консалтингових послуг компаній ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», «Правовий Альянс» та «ASA Group» в Інтернет

Основні характеристики комунікацій в Інтернет	Компанії		
	ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»	«Правовий Альянс»	«ASA Group»
Інструмент комунікацій в Інтернет	Інформаційний сайт	Інформаційний сайт	Інформаційний сайт
Цільова аудиторія	Партнери, клієнти	Партнери, клієнти	Партнери, клієнти
Засоби комунікацій	B2C та B2B	B2C та B2B	B2C та B2B
Рівень підключеності цільової аудиторії до комунікацій	повний	середній	середній
Частота оновлення	щоденно	раз на місяць	раз на два місяці
Можливість організації замовлення послуг через Інтернет, їх оплату	ні	так	так

Характеризуючи табл. 3.2, варто відмітити, що компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», «Правовий Альянс» та «ASA Group» мають певні відмінності у формування комунікацій в Інтернет-середовищі. Так, компанія ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», формуючи комунікації в Інтернет, орієнтується переважно на вже діючих клієнтів, однак не на потенційного споживача її послуг. Аналіз сайту компанії у другому розділі також показав, що на ньому відсутні важливі елементи – меню для комунікацій. Компанії «Правовий Альянс» та «ASA Group», будучи великими гравцями в своїх ринкових сегментах, орієнтують свою увагу переважно на потенційного споживача.

Виходячи з вигляду та оформлення сайту компанії «ASA Group», можна сказати, що він відзначається своєю оригінальністю. Зображення фото-кадрів з використанням товару в оригінальному поєднанні з елементами буденного побуту створює позитивний емоційний образ бренду, який підсвідомо можна трактувати як «свій». Такий підхід компанії до оформлення сайту відзначається своєрідністю та можливістю наблизитися до потенційного споживача. Порівнюючи ж даний підхід в оформленні сайту «ASA Group» з оформленням сайту компанією ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», можна сказати, що остання використовує прості образи-схеми, які є загальними та не мають оригінальності.

На сайті компанії «ASA Group» присутня опція «Замовлення та оплата послуг». Можливість здійснювати реалізацію певних послуг через інтернет є великою перевагою інтернет-комунікацій «ASA Group». В даному випадку система комунікацій компанії «ASA Group» так будується за принципом B2B, оскільки існує можливість замовлення таких послуг як розкрутка сайту, наповнення контенту та ін. безпосередньо в онлайн-режимі.

Виходячи з проведеного порівняльного аналізу формування інтернет-комунікацій в компаніях ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», Правовий Альянс» та «ASA Group», можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення моделі Інтернет-комунікацій для компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Напрямки вдосконалення моделі Інтернет-комунікацій для компанії
ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» у 2020 році**

Напрямок	Ціль реалізації	Очікуваний ефект
Вдосконалення оформлення сайту компанії	Підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії	Формування позитивного образу бренду компанії
Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет	Зростання рівня зручності користування послугами компанії,	Підвищення рівня якості обслуговування клієнтів
Створення елемента сайту «Група «ТЕДО КОНСАЛТИНГ»	Підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії	Формування позитивного образу бренду компанії
Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах	Підвищення рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми	Підвищення рівня якості обслуговування клієнтів

Як свідчить інформація, наведена в табл. 3.3, вдосконалення оформлення сайту компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» передбачає підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії і спрямоване на формування позитивного образу бренду компанії. Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет дозволить збільшити рівень зручності користування послугами компанії, що забезпечить підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Створення елемента сайту «Ком'юніті Тедо» спрямоване на зростання рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії. Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах сприятиме підвищенню рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми.

Для реалізації наведених напрямків необхідно розробити програму заходів, які будуть впроваджуватися в процесі реалізації кожного напрямку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Графік реалізації завдань по реалізації моделі Інтернет-комунікацій
для компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» у 2020 році**

Напрямок	Завдання	Термін реалізації				
		лют. 2020	бер. 2020	квіт. 2020	трав 2020	черв 2020
1	2	3	4	5	6	7
1.Вдосконалення оформлення сайту компанії	1.1. Розробка проекту нового дизайну сайту					
	1.2. Вибір оптимального варіанту дизайну сайту					
	1.3. Тестування сайту					
2.Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет	2.1. Формування концепції розрахункового центру					
	2.2. Розробка макету розрахункового центру					
	2.3. Тестування розрахункового центру					
3.Створення додаткових елементів сайту	3.1. Вибір цільової аудиторії					
	3.2. Аналіз потреб цільової аудиторії у створенні елементу «Ком'юніті Тедо»					
	3.3. Розробка макету елементу					
	3.4. Тестування макету					
4.Розміщення реклами про компанію на інших інтернет-ресурсах	4.1. Вибір цільової аудиторії					
	4.2. Дослідження інформаційного середовища розміщення реклами					
	4.3. Вибір місць розміщення					
	4.4. Розміщення реклами					

Також з цією метою в компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» доцільно виділити центри відповідальності, які будуть відповідальними за розробку, впровадження та контроль того чи іншого заходу.

До основних центрів відповідальності за виконання програми належать:

- комерційний директор;
- заступник директора.

Реалізація основних завдань по впровадженню нової моделі інтернет-комунікацій компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має відбуватися з лютого по червень 2020 року. В травні-червні передбачається закінчення реалізації завдань та тестування розроблених інтернет-інструментів та поліпшень роботи сайту компанії.

Підхід ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» до використання можливостей Інтернету може передбачати три варіанти. Якщо спочатку Мережа використовувалася в основному по формулі B2B (business-to-business) для координації діяльності розкиданих по Україні філій сайтів, те тепер вона також активно використовується для оперативного і безупинного зв'язку з діловими партнерами. Більш того, бурхливими темпами зростає використання Інтернету за формулою B2C (business-to-consumer) - саме за цим сектором майбутнє лідерство за обсягом розроблювальних програм, сеансів передачі інформації.

Топ-менеджмент мережі ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» уважніше придивляється до Мережі, оскільки межа між Мережею й іншими мас-медіа поступово стирається. У інтерактивній рекламі, безумовно, є своя специфіка: компаніям потрібно виявляти більше винахідливості і показувати риси своєї індивідуальності. Мережа змушує до докладнішого спілкування з клієнтом. Реальна перевага й унікальність Internet-маркетингу в спілкуванні один на один. У цьому головна перспектива розвитку Мережі як рекламного носія: програмне забезпечення, використовувано в Інтернеті, дає на сьогоднішній день змогу одержувати дані не зовсім коректно. Головними споживачами досліджень в Інтернеті поки є провайдери і комп'ютерні компанії, що свідчить про мінімальний інтерес до нього рекламних агентств.

Хоча Інтернет активно прогресує у залученні нових користувачів, тим самим розширюючи аудиторію інтернет-свідомих користувачів, але існує доволі вагома перепона на цьому шляху - коштовність оплати похвилинної

тарифікації користування телефонними мережами, яка є необхідною для передачі сигналу до користувача.

Аналіз інтернет-реклами показує, що найпопулярнішими видами онлайнової реклами для ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» є: банерна реклама, контекстна реклама, просування сайту, пошукова оптимізація (SEO), вірусні відеоролики, email- розсилки, Інтернет PR, деякі інші.

Різноманіття видів онлайнової реклами відкриває для ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» широкі перспективи для просування, а можливості націлення, оцінювання необхідних характеристик, низька вартість контакту з аудиторією і довіра користувачів виводять Інтернет до числа лідерів рейтингу ЗМІ.

Метою оптимізації інтернет-реклами нового сайту ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», який пропонується створити, є вирішення наступних завдань:

- створення сприятливого конкурентних переваг ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» та послуг компанії згідно з наступною ідеєю «Компанія турбується про клієнта і намагається допомогти йому зекономити»;
- забезпечення доступності інформації про компанію та нові можливості розрахункових послуг для мільйонів людей, зокрема географічно віддалених;
- реалізація всіх можливостей подання інформації про нові послуги та акції: графіка, звук, анімація, відеозображення і багато чого іншого, а також можливостей їх замовлення безпосередньо через інтернет;
- оперативна реакція на ринкову ситуацію: відновлення даних прайс-листів, інформації про фірму або товари, анонс нових послуг.

До основних позитивних ознак і переваг оптимізації інтернет-реклами для ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» належать такі:

- інтернет-реклама надає повну і необхідну інформацію та дає змогу швидко реагувати на запити;
- в Інтернеті всі користувачі є потенційними клієнтами;
- географічно широкий доступ до інформації, поданої на сайті;

- можливість швидко і просто змінювати наповнення сайту та інформації на ньому;
- постійний зв'язок з потенційними клієнтами;
- можливість працювати 24 години на добу;
- можливість отримання додаткової інформації послуги;
- наявність інтернет-аудиторії, яка переважно складається із високоосвічених людей з доходами вище середнього рівня;
- різноманітність способів і видів розміщення реклами в Інтернеті.

Слід також визначити основні способи оптимізації ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» в мережі Інтернет, а саме:

- Перший передбачає удосконалення існуючої web-сторінки з розміщенням повної інформації про компанію та її діяльність на ринку стільникового зв'язку.
- Другий спосіб передбачає, на відміну від першого, сплату коштів і купівлю рекламного блоку (місця) на web-сервері, який включає використання: пошукових систем, спеціалізованих серверів, рекламних мереж, електронної пошти, обміну посиланнями, рейтингу, партнерських програм.

Останнім часом у мережі активно використовуються блоги - персональні сайти, які складаються переважно з особистих записів власника блога і коментарів користувачів до них. Можливість залишати коментарі робить блоги достатньо відвідуваними. Користувачі з довірою ставляться до інформації, поданої у блозі. Тому сьогодні, враховуючи саме довіру користувачів, а також їх значну кількість, фахівці з маркетингу прагнуть освоїти блогосферу і мати можливість розмішувати свою рекламу в блогах.

Програму заходів удосконалення конкурентної стратегії підприємства «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» можемо обґрунтувати на основі певної її деталізації, яку наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Впровадження програми заходів з удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» на 2020 рік

Етапи робіт	Період впровадження заходів програми, 2020 рік						Відповідальний
	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Розробка комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій	x	x	x	x	x		Заступник директора
- аналіз ринку	+						
- проведення оцінки основних бізнес-процесів		+					
- окреслення цільової аудиторії		+					
- вибір засобів просування продукції та послуг підприємства			+	+	+		
2. Впровадження CRM-систем для зворотнього зв'язку				x	x	x	Комерційний директор
- збір первинної інформації				+			
- проведення оцінки основних бізнес-процесів				+			
- пошук компанії - інтегратора, яка буде здійснювати впровадження CRM-системи				+			
- роботи з розгортання та налаштування нової CRM-системи					+	+	
- навчання персоналу та запуск CRM-системи в роботу						+	
3. Удосконалення брендингової політики щодо іміджу підприємства	x	x	x	x			Заступник директора
- аналіз засобів посилення бренду	+						

продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
- вибір оптимальних засобів посилення іміджу		+					
- формування програми посилення іміджу			+				
4. Удосконалення засобів просування послуг підприємства через Інтернет:	x	x	x	x			Заступник директора
- розробка технічного завдання на новий сайт підприємства	+						
- розробка сайту, формування бек-енду та фронт-енду сайту		+					
- впровадження засобів просування сайту в Інтернет			+	+			
РАЗОМ, днів	24	32	27	25	25	15	148

Впровадження програми заходів з удосконалення конкурентної стратегії конкурентоспроможності підприємства передбачає період у 148 днів упродовж лютого – липня 2020 року.

Отже, аналіз формування інтернет-комунікацій підприємств-конкурентів ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», «Правовий Альянс» та «ASA Group» дозволив виявити основні напрямки вдосконалення комунікаційної моделі компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» в Інтернет середовищі. Вдосконалення оформлення сайту компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» передбачає підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії і спрямоване на формування позитивного образу бренду компанії. Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет дозволить збільшити рівень зручності користування послугами компанії, що забезпечить підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Створення елементу сайту «Ком'юніті Тедо» спрямоване на зростання рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії.

Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах сприятиме підвищенню рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми. Реалізація основних завдань по впровадженню нової моделі інтернет-комунікацій компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має відбуватися з лютого по червень 2020 року. В травні-червні передбачається закінчення реалізації завдань та тестування розроблених інтернет-інструментів та поліпшень роботи сайту компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах на ринку де йде жорстока конкуренція, найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування виступає використання в його діяльності маркетингових інструментів. При цьому важливо вміти володіти новими методами, що дозволяють правильно оцінювати конкурентоспроможність, і вміти розробляти конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів «маркетинг-мікс» забезпечує підприємству реалізацію поставлених цілей, необхідний прибуток і максимальне задоволення попиту споживачів з подальшим формуванням у нього бажання купувати товари фірми і сьогодні, і в перспективі.

Було розглянуто основні складові комплексу маркетингу досліджуваного підприємства, які забезпечують йому утримання конкурентних позицій на ринку. Основними видами юридичних послуг, які надаються підприємством, є юридичне консультування та дизайн. Підприємство намагається формувати гнучку цінову політику для своїх клієнтів, передбачаючи відповідні категорії знижок. Основними каналами збуту юридичних послуг є онлайн-канали, що вимагає від підприємств формувати відповідний комплекс маркетингових комунікацій в Інтернет (розкрутка сайту, банерна реклама) для просування компанії. Основними споживачами юридичних послуг підприємства є пересічні громадяни, віком переважно до 40 років і з середнім рівнем доходів від 10000 до 25000 грн / міс ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» випереджає своїх конкурентів за рядом показників роботи. Основними видами юридичних послуг, які надаються підприємством, є юридичне консультування та видача довідок. Підприємство намагається формувати гнучку цінову політику для своїх клієнтів, передбачаючи відповідні категорії знижок. Основними каналами збуту юридичних послуг є канали директ-маркетингових комунікацій. Це вимагає

від підприємств формувати відповідний комплекс маркетингових комунікацій в Інтернет (розкрутка сайту, банерна реклама) для просування компанії.

Можна зробити висновок, що основними елементами формування конкурентоспроможності підприємства є ряд критеріїв, що описують просування юридичних послуг. ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанія «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» (має 0,487 пункти) випереджає лише юркомпанію «Дашко і Ко» (має 0,380 пунктів). Сильними сторонами досліджуваного підприємства ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» є рівень цін та виконання завдань у строки. Слабкими сторонами у формуванні конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є умови надання юридичних послуг (якість) та результативність просування юридичних послуг на ринку. Підприємство не має нині власного відділу, який би відповідав за просування та маркетингу, а тому не може ефективно та в повній мірі використати окремі елементи комплексу маркетингу для посилення свого конкурентного потенціалу на ринку юридичних послуг. Наявність такого відділу (або хоча б відповідальних осіб) є необхідним атрибутом будь-якої юридичної компанії.

Визначено основні напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ». З метою забезпечення формування конкурентної стратегії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», потрібно постійно контролювати параметри системи надання консультаційних юридичних послуг у сфері архітектури та нерухомості, а також політики збуту послуг підприємства і їх просування на ринку. Фактор якості та ціни послуги є головним критерієм формування конкурентних переваг для досліджуваного підприємства в сучасних умовах. Запропоновано впровадити на підприємстві CRM-систему Sugar-CRM, яка буде інтегрована з сайтом підприємства. Сайт самого підприємства також потребує свого оновлення. Через сайт та CRM-систему (інтегровані між собою) клієнти та потенційні партнери зможуть залишати свої побажання, отримувати договори-рахунки на оплату послуг. На сьогодні дуже

актуальною є проблема удосконалення засобів просування підприємства в мережі Інтернет. Після розробки нового сайту можливим буде здійснення наступних заходів маркетингових комунікацій в Інтернет: SEO, автоматичні нотифікації через соціальні мережі, нотифікації через мобільні додатки. Наведені вище елементи цифрового маркетингу є дуже важливими для популяризації послуг підприємства.

Аналіз формування інтернет-комунікацій підприємств-конкурентів ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ», Правовий Альянс» та «ASA Group» дозволив виявити основні напрямки вдосконалення комунікаційної моделі компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» в Інтернет середовищі. Вдосконалення оформлення сайту компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» передбачає підвищення рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії і спрямоване на формування позитивного образу бренду компанії. Впровадження додаткових елементів для можливостей розрахунків через інтернет дозволить збільшити рівень зручності користування послугами компанії, що забезпечить підвищення рівня якості обслуговування клієнтів. Створення елементу сайту «Ком'юніті Тедо» спрямоване на зростання рівня лояльності відвідувачів сайту до компанії. Розміщення реклами про компанію на інтернет-ресурсах сприятиме підвищенню рівня поінформованості цільової аудиторії про нові види послуг та акційні програми. Реалізація основних завдань по впровадженню нової моделі інтернет-комунікацій компанії ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» має відбуватися з лютого по червень 2020 року. В травні-червні передбачається закінчення реалізації завдань та тестування розроблених інтернет-інструментів та поліпшень роботи сайту компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Араспанова О.Ю. Сутність маркетингової діяльності з просування товарів / О.Ю. Араспанова // Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття. - 2018. - №4. - С. 71-73
2. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
3. Балановська Т. І. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств / Балановська Т. І. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf>
4. Бельтюков Є.А., та ін. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка, реалії часу, 2014. - №2 – С. 7-13
5. Белєвцев М.І., та ін. Маркетинг. Навчальний посібник./ М.І. Белєвцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 328 с.
6. Біловодська, О. А. Маркетинг [Текст]: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 495 с.
7. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах / Бойчук І.В. // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. - №17. - С. 71-74
8. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві / В.М. Бондаренко, З.О. Тягунова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки, 2015. - № 1(1). - С. 92-99.
9. Бутенко Н. В. Особливості формування стратегії просування на засадах інноваційного маркетингу / Н. В. Бутенко // Вісник НТУ, 2015. - №3. – С. 32-37
10. Василькова Н. В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг / Н. В. Василькова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2016. - № 13. - С. 335-341

11. Вікарчук О.І. Розвиток маркетингу в сучасному українському суспільстві / О.І. Вікарчук // Вісник ЖДТУ, 2016. - № 3. – С. 46-52
12. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств / І. І. Віннікова, Г. М. Гребньов, Ю. О. Пузанова [Електронний ресурс] // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. - № 14. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736>
13. Водяник М.О. Сучасні тенденції розвитку реклами як базового інструменту маркетингових комунікацій / М.О. Водяник // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2016. - №22. – С. 61-65
14. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2008. - 268 с.
15. Ганза І. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні високотехнологічної товарів на ринку / І. Ганза // Економіка, 2014. - №1. – С. 21-27
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. - [7-е вид.]. - К. : Лібра, 2010. - 720 с.
17. Гвоздецька І. В. Особливості застосування інноваційних підходів до інтернет-маркетингу на вітчизняному ринку / І. В. Гвоздецька, О. О. Дисик, О. В. Сітарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3, т. 1. – С. 60-64.
18. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.
19. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. – № 1. – С. 81-85.

20. Горбаль Н. І. Трансформація маркетингових комунікацій українських підприємств в умовах кризи, глобалізації та євроінтеграції / Н.І. Горбаль, К.О. Дзюбіна, У.І. Моторнюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3. – С. 96-110.
21. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 2 (44). - С. 47-52.
22. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Г.М. Гузенко // Економіка і суспільство, 2017. - №12. - С. 227-234
23. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
24. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
25. Іваненко В.О., та ін. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України / В.О. Іваненко, О.В. Олійник // Вісник ЖДТУ, 2016. - №1. – С. 97-104
26. Івашова Н. В. Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід / Н.В. Івашова, Т.Є. Іванова // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 4. - С. 55-68.
27. Кириленко В.В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю / В.В. Кириленко // Економіка АПК, 2016. - № 11. - С. 86-93.
28. Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах / О.М. Кітченко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. - №3. – С. 115-119
29. Колокольчикова І.В. Ринковий потенціал та особливості планування маркетингової діяльності фермерських господарств на ринку плодів в Україні / І.В. Колокольчикова // Збірник наукових праць Таврійського державного

агротехнологічного університету (економічні науки), 2018. - № 2(37). - С. 274-280

30. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М.А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. - № 17. - С. 332-336.

31. Корж М.В., та ін. Системно-ситуативний підхід маркетингового планування на підприємствах сфери послуг / М.В. Корж, Т.О. Сулова, Д.О. Даниленко // Вісник Хмельницького національного університету, 2018. - №3. – С. 210-214

32. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ.]. / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз. - М.: Ось-89, 2010. – 807 с.

33. Кравець, В. І. Особливості стратегічного управління комунікаціями організації у соціальних мережах / В. І. Кравець, А. М. Климчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 341-344.

34. Лагодієнко В.В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах / В.В. Лагодієнко // Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2014. - № 3. - С. 56-59.

35. Латишев К.О. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування / К.О. Латишев // Ефективна економіка, 2014. - №3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2820>

36. Любченко Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. - 2-ге вид. доп. і перероб. - К. : КНЕУ, 2014. - 524 с.

37. Мартиненко Д.О. Механізм маркетингового планування на підприємстві / Д.О. Мартиненко // Економіка та підприємництво, 2014. - №2. – С. 109-115

38. Місько Г.А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства / Г.А. Місько Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги“. - Т. : ТНТУ, 2015. С. 50-54.

39. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства / В.А. Муштай // Економіка і суспільство, 2017. - №9. – С. 540-548
40. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу / М. А. Окландер, О. О. Романенко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. - №12. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45715>
41. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. - № 5. - Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/201554/103-106.pdf>
42. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92
43. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517
44. Романова Л. В. Маркетингове планування як складова управління розвитком підприємства / Л. В. Романова, А. Ф. Красовська, О. С. Кондратенко // Наукові праці МАУП, 2013. - № 1. - С. 112-120
45. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні / Є. Ромат // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016. - № 4. - С. 56–67
46. Старостенко Г.Г. Планування маркетингової діяльності в забезпеченні ефективної діяльності підприємства / Г.Г. Старостенко // Вісник ЖДТУ, 2016. - №11. – [електронний ресурс] – режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/6052>
47. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація / С.П. Сударкіна, О. О. Маслій //

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», 2016. - №28. – С. 95-102

48. Сутиріна С. О. Формування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві [Електронний ресурс] / С. О. Сутиріна, А. М. Федорцова ; Дніпропетровський національний університет. - Режим доступу : [www. URL : http://www.rusnauka.com/NIT2014/Tethis/Economics/27624.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIT2014/Tethis/Economics/27624.doc.htm). - Заголовок з екрану.

49. Тараненко І. В. Інноваційна трансформація комплексу маркетингових комунікацій в умовах глобалізації / І. В. Тараненко, С. С. Яременко // Економічний нобелівський вісник. - 2016. - № 1. - С. 207–217.

50. Шлапак О.А. Інформаційно-комунікаційне маркетингове середовище підприємства / О.А. Шлапак // Ефективна економіка, 2015. - № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4757>

51. Штучка Т.В. Організація маркетингової діяльності на агропродовольчих підприємствах / Т.В. Штучка // Вісник ХНАУ, 2016. - № 1. - С.362-372.

52. American Marketing Association / Dictionary [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [https://www.ama.org/resources/Pages/ Dictionary.aspx](https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx).

53. Brown M. Internal Marketing Communications [Electronic resource]. /M. Brown, P. Norris // The Higher Education Academy- Access mode : www.engsc.ac.uk/downloads/InternalMarketingCommunications.pdf.

54. Harmon Robert R. Marketing information system / Robert R. Harmon // Encyclopedia of Information Systems - Elsevier Science. - 2003. - Vol. 3. -P. 137-151.

55. Сайт ТОВ «ТЕДО КОНСАЛТИНГ» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tedo.com.ua>