

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Формування маркетингової стратегії підприємства на
споживчому ринку

Здобувач студент групи 6.0730-пм Ключко Єлизавета Миколаївна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник к.н.з держ. упр. доц. Руденко О.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: відмінно A 99
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н. доцент Крайчик О.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.е.н. професор Воронцова В.Т.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.н.з держ. упр. професор Аношко М.А.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н. доцент Мороз О.С.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК Ковальова М.В.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2023р.

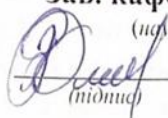
Міністерство освіти і науки України
 Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
 Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

“ ” 202_р.

(дата)

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
 зі спеціальності 073 «Менеджмент»
 за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-пм Ключко Єлизавета Миколаївна
 (цифра групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Формування маркетингової стратегії підприємства на
 споживчому ринку
 (повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “ ” 2023 р. №

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 19.06.2023
 (тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Теоретико-методологічні засади стратегічного управління. Аналіз стратегічного управління на ПАТ "Запоріжсталь". Напрями удосконалення стратегічного управління на промисловому підприємстві в ринкових умовах (на прикладі ПАТ "Запоріжсталь")

(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи Визначення сутності поняття та особливостей стратегічного управління. Дослідження методів оцінки ефективності управління на підприємстві. Характеристика діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Здійснення аналізу організації існуючої системи стратегічного управління. Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в ПАТ «Запоріжсталь»

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі Матриця фінансових стратегій. Стан ПАТ «Запоріжсталь» на матриці фінансових стратегій. Розраховані результати фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Технології Інтернету речей на системі предиктивного обслуговування вугільного обладнання.

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ (назва розділу)	<u>К.Н.З. держ. упр.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	<u>Фурсік О.О.</u> (підпис)
2 розділ (назва розділу)	<u>К.Н.З. держ. упр.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	<u>Фурсік О.О.</u> (підпис)
3 розділ (назва розділу)	<u>К.Н.З. держ. упр.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	<u>Фурсік О.О.</u> (підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	вересень 2022р.	
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	жовтень 2022р.	
3	обробка інших матеріалів стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	листопад 2022р.	
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	вересень 2022р.- червень 2023р.	
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	грудень 2022р.	
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	січень-лютий 2023р.	
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	березень-квітень 2023р.	
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	квітень-травень 2023р.	
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	травень 2023р.	
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	травень-червень 2023р.	
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	до 12.06.2023р.	
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	до 19.06.2023р.	
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	до 19.06.2023р.	

Науковий керівник К.Н.З. держ. упр. Фурсік О.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-ПМ

Клочко С. М. "22" 06 2023р.
(прізвище, ім'я, по батькові) (дата) (підпис)

Нормоконтролер Венгер О.М.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету Кафедра
управління та адміністрування

РЕФЕРАТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» зі
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Формування маркетингової стратегії підприємства на
споживчому ринку

*Об'ємні показники кваліфікаційної роботи :65 стор. тексту; 33 таблиць;
 25 рисунків; 35 використаних джерел інформації.*

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо визначення напрямів та шляхів удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції.

Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі
 :

- Визначення теоретико-методологічних засад стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції
 - Дослідження аналізу підходів до вдосконалення систем стратегічного управління на промисловому підприємстві
 - Дослідження напрямів удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції
- Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи* в практичній діяльності підприємств (організацій, установ та закладів) стосовно вдосконалення системи стратегічного управління на них.

Практична значимість результатів кваліфікаційної роботи полягає в можливому використанні запропонованих заходів.

Ключові слова та словосполучення СИСТЕМА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АДАПТАЦІЯ.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Клочко Є. М., на тему удосконалення систем стратегічного управління на промисловому підприємстві в умовах загострення конкуренції присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад стратегічного управління промислового підприємства, характеристики та аналізу системи стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь», діагностиці існуючих на цьому підприємстві проблем в сфері стратегічного менеджменту та визначені можливих напрямів удосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» в ринкових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА СЛОВСПОЛУЧЕННЯ: СИСТЕМ;
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ; ВДОСКОНАЛЕННЯ; ПІДПРИЄМСТВО;
АДАПТАЦІЯ.

ABSTRACT

Qualification of the bachelor's work Klochko Y. M., on the topic of improving the systems of strategic management in the industrial enterprise in the minds of intense competition, it is attributed to the recent theoretical and methodological ambush of the strategic management of the industrial enterprise, characteristics and analysis of the strategic management system at the PAT "Constipation izhstal", diagnostics of problems in the sphere of strategic management and appointed possible direct improvement of strategic management at PJSC "Zaporizhstal" in the minds of the market.

KEY WORDS THAT WORDS: SYSTEMS; STRATEGIC
MANAGEMENT; RECOVERED; PRIVATE ACCEPTANCE; ADAPTATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ОБГРУНТУВАННЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ.....	10
1.1 Сутність і особливості маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку.....	10
1.2 Підхід до формування маркетингової стратегії компанії на споживчому ринку.....	17
1.3 Процедури формування маркетингової стратегії компанії на споживчому ринку.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИЛЬНИХ СТОРІН ФОБ І МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ РИНКУ «TheBest- On».....	30
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку регіонального телекомунікаційного ринку України.....	30
2.2 Дослідження зовнішніх маркетингових факторів.....	49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВАЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ФОБ «The Best-On» НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ.....	58
3.1 Оцінка альтернатив маркетингової стратегії.....	58
3.2 Оцінка та вибір маркетингових стратегій.....	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність. Попит на послуги доступу до Інтернету продовжує зростати з кожним днем. За даними опитування Української Інтернет Асоціації 2017 року, 64,7% дорослого населення України користується Інтернетом. Частка користувачів Інтернету у віці від 15 до 29 років досягла 97% [10].

Український ринок телекомунікацій характеризується стабільністю ринкових позицій найбільших операторів, стабільним попитом на послуги та високим рівнем конкуренції. Основною проблемою залишається конкуренція з провайдерами мобільного Інтернету та необхідність великих інвестицій для розвитку послуг у сільській місцевості. За цих обставин компанії повинні зробити все можливе, щоб адаптуватися до постійних змін і зберегти свої існуючі позиції. У цьому випадку можуть допомогти маркетингові стратегії. Це дозволяє отримувати своєчасну, оперативну та достовірну інформацію про рівень споживання на вашому цільовому ринку, тенденції його розвитку, зміни споживчих бажань та ефективність використання. Методи просування та розповсюдження продукції.

Питання вибору маркетингової стратегії та її успішної реалізації є особливо актуальним для малих місцевих підприємств, які перебувають у стадії активного розвитку та завоювання частки ринку. Маркетинг безпосередньо з'єднує виробників і споживачів, а інформація між ними вільно перетікає.

Наступні національні та міжнародні вчені зробили важливий науковий внесок у вивчення проблеми ефективної розробки та впровадження маркетингових стратегій.

М. А. Ажажа, В. Г. Воронкова, І. В. Алексеєв, С. С. Харкавенко, Г. Асель, В. Г. Герасимчук, С. М. Ільяшенко, Ф. Котлер, З. Е. Шершньова, Г. Л. Багієв, Дж. Ламбен, М. Макдональд, М. Портер, Р.А. Факдінов. У роботі розглянуто шість питань маркетингового управління бізнес-процесами компанії. Аналіз

сутності та змісту поняття «маркетингова стратегія» та її елементів. Водночас необхідна подальша розробка окремих питань формування інформаційноаналітичної основи процесу розробки та реалізації маркетингових стратегій, системного та організаційного підходів до розробки маркетингових стратегій та їх оцінки.

Метою дослідження є формування маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку.

Мета дослідження. Відповідно до мети свого дослідження в бакалаврській роботі я поставила і розписала наступні задачі.

- Вивчити теоретичні основи розробки маркетингових стратегій у компаніях, що працюють на споживчому ринку.
- Проаналізувати стан та динаміку регіонального ринку телекомунікацій України.
- Провести внутрішній і зовнішній факторний аналіз ФОБ «The Best-On» і провести аналіз ситуації в компанії.
- Визначте найбільш перспективні сегменти ринку для ФОБ «The Best-On».
- Розробка та оцінка маркетингової стратегії інтернет-провайдера ФОБ «The Best-On».

Предметом опитування є маркетингова діяльність інтернет-провайдера «TheBest-On» на споживчому ринку. Предметом цього дослідження є процес розробки маркетингової стратегії для ФОБ «The Best-On».

Метод дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи:

- Аналіз статистичних даних, що розкриває тенденції розвитку ринку телекомунікаційних послуг та перспективи діяльності ФОБ «The Best-On».
- Опитування та спостереження використані для створення сьомого портрету споживачів послуг ФОБ «The Best-On».

- Експертна методологія використовується для оцінки ринкових сил і маркетингових факторів, що впливають на ФОБ «The Best-On».
- Сегментація використовувалася для визначення цільової аудиторії як основи для розробки маркетингової стратегії ФОБ «The Best-On».
- Окремі методи аналізу маркетингового середовища (PEST, IFAS, EFAS, SWOT-аналіз) допомогли виявити ключові сильні сторони та можливості ФОБ «The Best-On».

РОЗДІЛ 1

ОБГРУНТУВАННЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

1.1 Сутність і особливості маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку

Маркетингова стратегія є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління розвитком бізнесу. Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень з 1980-х рр.

Розглянемо графічно, як визначають термін «маркетингова стратегія» відомі теоретики та практики маркетингу.

Таблиця 1.1 – Особливості трактування терміну «маркетингова стратегія» зарубіжними та українськими авторами

Автор	Визначення терміну “маркетингова стратегія”
Балабанова Л.	Основний напрямок зосередження зусиль, філософія бізнесу компанії в частині організації маркетингу [1, с. 35]
Котлер Ф.	Логічна схема маркетингової діяльності, яку компанія має намір використовувати для здійснення своєї маркетингової діяльності. Орієнтація на цільових клієнтів [13, стор 51]
Лук’янець Т.	Маркетингова логіка забезпечує досягнення ринкових цілей і включає конкретні стратегії, пов’язані з цільовими сегментами, комплексом маркетингу та рівнями маркетингових витрат. [21]
Уолкер О.	Базовий зразок поточних цілей і планів, розподіл ресурсів і взаємодія між організацією та ринком, факторами зовнішнього середовища, такими як конкуренти [15, с. 25.]
Уткін Є.	Як частина загального стратегічного управління компанією, це її операційний план [15, с.25].

Багато авторів трактують термін «маркетингова стратегія» як набір взаємопов'язаних дій, які компанія прагне здійснити для виконання місії. На думку О. Волкера мл. в книзі «Маркетингова стратегія».

Курс визначає маркетингову стратегію як «сукупність ринкових ресурсів і заходів, які ефективно розподілені та скоординовані для досягнення місії компанії на конкретному товарному ринку» [стор.25]. Такий же логотип належить Ф., одному з найбільших фахівців в області маркетингу. У відомій книзі Котлера «Основи маркетингу» це визначається так:

«Стратегія просування – це раціональний план рекламних заходів, яких бажає реалізувати компанія для досягнення своїх маркетингових цілей» [13, с.51]. Ж.Ж. У своїй книзі «Стратегічний маркетинг» Ламбен визначає зміст маркетингової стратегії як будівельні блоки стратегічного маркетингового плану. Згідно з ним, маркетингова стратегія включає визначення одного або кількох цільових сегментів, позиціонування щодо переважних конкурентів, вимоги до товарної лінії, канали збуту, ціни та умови збуту, торгового представника, місію та організацію. , рекламне просування, післяпродажне обслуговування, гарантійне обслуговування, дослідження ринку [17, С. 570]. Дж Ламбен також зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу. Маркетингове дослідження є одним із елементів маркетингової стратегії [17, с.155].

Х. Хершген, М. Мак-Дональд та інші вважають маркетинговими стратегіями стратегії, спрямовані на досягнення маркетингових цілей [15, с. 24]. г. Ассель визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливу на споживачів і заохочення їх до покупки», а також розглядає види маркетингових стратегій, які не передбачають впливу на споживачів.корпоративних споживачів. 17, і. 25].

Проаналізувавши всі визначення поняття «маркетингова стратегія», ви можете придумати свій варіант. Маркетингова стратегія - це основний довгостроковий план маркетингової діяльності компанії, спрямований на

вибір цільових сегментів споживачів. Він поєднує елементи маркетинг-міксу з урахуванням того, що підприємство проводить ефективну маркетингову діяльність для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія компанії на ринку формується великою кількістю маркетингової інформації під впливом багатьох факторів. При формуванні маркетингових стратегій компанії переважно враховують чотири основні групи факторів [4, с. 13]:

1) Тенденції попиту та тенденції зовнішнього маркетингового середовища (вимоги ринку, бажання споживачів, системи розподілу, закони та правила, тенденції в економічному світі, територіальне положення).

2) Конкурентну ситуацію та характеристики на ринку, основних конкурентів і стратегічний напрямок їх діяльності.

3) Визначити власні ресурси та управлінські можливості підприємства (комерційні, фінансові, комерційні, кадрові, науково-технічні, інформаційні) та конкурентоспроможність.

4) Ключові концепції розвитку підприємництва, загальні цілі та місії підприємницької діяльності за стратегічними напрямами.

Рисунок 1.1 – Фактори впливу на формування маркетингової стратегії

[4, с. 13]



Маркетингові стратегії можна розділити на дві великі групи [4, с. 25]:

1. Продуктова стратегія.
2. Ринкова стратегія.

Продуктова стратегія - стратегія, яка забезпечує успішний продаж товару на ринку. Тоді вони класифікуються наступним чином:

1. Стратегія диференціації.
2. Стратегія низьких витрат.
3. Стратегія вузької спеціалізації (цільова стратегія).

Ринкова стратегія — це стратегія, яка характеризує політику компанії щодо частки ринку. Серед стратегій розширення продажів можна виділити дві основні стратегії.

1. Стратегія вертикальної інтеграції.
2. Стратегія диверсифікації.

Основні сильні та слабкі сторони вищезазначених стратегій наведено в таблиці 1.2 (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки маркетингових стратегій

Стратегія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Стратегії відносно продукту		
Стратегія диференціації	Зменшити гостру конкуренцію. Зменшити чутливість споживачів до підвищення цін. Утруднювати вихід на ринок новим конкурентам.	Можливість копіювання. Поява спеціалізованих конкурентів у певних сегментах. Високі витрати на розробку продукту. Відсутність засобів диференціації.
Стратегія низьких витрат	Збільшити прибуток. Захист конкурентів з вищим доходом. Вразливість до конкуренції з товарами-замінниками. Звести до мінімуму вплив постачальників сировини та ресурсів.	Зменшення чутливості до ринкового попиту. Поява більш дешевих конкурентів. Вихід на ринок фірм, готових встановити ціну за граничними витратами.
Стратегія вузької спеціалізації	Не потребує великих капітальних вкладень у розробку продукту. Забезпечити виживання малого бізнесу.	У цей сегмент заходять конкуренти, випереджаючи їх і залучаючи клієнтів. Сегменти можуть зменшувати/змінювати вимоги з різних причин.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Стратегії відносно ринку		
Стратегія вертикальної інтеграції	Гарантована поставка створює можливості для впливу на постачальників. Зменшіть витрати на пошук ресурсів, які відповідають вашим виробничим потребам. Можливість розширення асортименту продукції.	Збільшення витрат на утримання організацій, відповідальних за впровадження вертикальної інтеграції. Вивести деякі сектори виробництва з-під впливу ринкових сил.
Стратегія диверсифікації	Кращі інструменти управління ризиками. Уникайте надмірної зосередженості на одній сфері діяльності Компанії. Зниження ризику корпоративного банкрутства.	Проблеми з пошуком фінансування. Висока вартість входження в галузь, а в разі невдачі - вихід з галузі. Збільшити кількість конкурентів. Економічна монополія.

Розглянемо повну класифікацію маркетингової стратегії підприємства у вигляді таблиці 1.3. (див. таблицю 1.3):

Таблиця 1.3. – Класифікація маркетингових стратегій [1, с. 105]

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
1	2
Строки розробки та реалізації	Надзвичайно тривалий термін (30-50 років) Середньостроковий (10-30 років) Середньостроковий (1-10 років)
Тривалість життєвого циклу	«Довга хвиля» економічного розвитку держави Засновники та власники компанії Основна продуктова лінія

Продолжение таблици 1.3

Залежність від стадії життєвого циклу підприємства	Стратегія зниження Стратегія міграції Стратегія відновлення Стратегія зростання
Ознаки ринкового попиту	Конверсійна маркетингова стратегія. Креативна маркетингова стратегія Цікава маркетингова стратегія Стратегія синхронного маркетингу Стратегії підтримки маркетингу Стратегія ремаркетингу Стратегія зворотного маркетингу
Залежність від частки ринку	Наступ (стратегія атаки) Стратегія захисту або стримування Стратегія виходу
Функціональні ознаки	Продуктова стратегія Стратегія продажу Стратегія просування товару Цінова стратегія
Конкурентні переваги	Лідерство в економії коштів Стратегія диференціації Стратегічна спрямованість Стратегія якості продукції
Напрямок розвитку	Стратегія інтернаціоналізації Стратегія диверсифікації Стратегія сегментації
Ознаки двох факторів	Цінність товару для споживача полягає в його якості Продукт-ринок (матриця ВКГ): стратегія проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія диверсифікації.

1.2 Підхід до формування маркетингової стратегії компанії на споживчому ринку

Серед моделей прийняття стратегічних рішень у компанії можна виділити [3, с. 36]:

- 1) Матриця “Продукт-Ринок” (матриця Ансоффа).
- 2) Матриця змагань (Портер).
- 3) Матриця зростання – частка ринку (Boston Consulting Group).
- 4) Матриця “Привабливість – Конкурентоспроможність” (McKinsey).

1) Матриця продукт-ринок призначена для створення стратегій на зростаючому ринку і повинна використовувати чотири альтернативні маркетингові стратегії для підтримки або збільшення продажів (див. рис. 1.2).

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розробка продукту; - диверсифікація.

Рисунок 1.2 – Матриця можливостей по товарах/ринках [3, с. 45]

		Ринок	
		Старий	Новий
Старий	Проникнення на ринок		Розвиток ринку
Новий	Розробка товару		Диверсифікація

Виділено наступні ключові рекомендації політики з цієї моделі:

Стратегії вдосконалення бізнесу Обираючи цю стратегію, компанії повинні звернути увагу на свою маркетингову діяльність щодо існуючих ринкових продуктів.

Ми знаходимо цільові ринки для компаній, розробляємо засоби для просування їхньої продукції та підвищення ефективності на існуючих ринках. У цьому випадку прибуток гарантується за рахунок раціоналізації виробництва і розподілу (зниження витрат, реклама, послуги, торговельні знижки). Ця стратегія спрямована на покращення діяльності компанії та ефективна на ринках, що розвиваються або ненасичених. Ця діаграма показує маркетингові стратегії зростання. Інтенсивне зростання має наступні альтернативи (див Рис. 1.3):

Розширюйте основну потребу, залучаючи нових користувачів продукту, заохочуючи клієнтів використовувати продукт частіше або один раз і знаходячи нові способи використання продукту.

Збільшення частки ринку шляхом залучення покупців від конкурентів за допомогою агресивних маркетингових заходів, використання стимулів, гнучкої цінової політики, розвитку послуг тощо. на розвиток дистриб'юторської мережі Місії.

Рисунок 1.3 – Варіанти стратегій маркетингу по товарах/ринках [3]

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	При незмінному ринку
Використання існуючого продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки ринку за рахунок низької вартості та просування 2. Розширити сферу використання продукту (збільшення частоти та кількості використання продукту та відкриття нових шляхів). 3. Створення багатьох супутніх служб.
Використання існуючого продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення продукту, розширення функцій. 2. Розширена продуктова лінійка. 3. Створення нових дизайнів продуктів. 4. Створювати нові продукти для того самого ринку.

Продовження рисунку 1.3

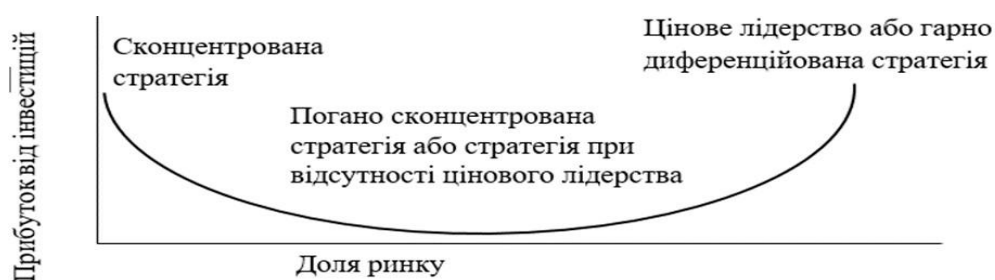
	З виходом на нові ринки
Використання існуючого продукту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розширення за рахунок додавання нових споживачів того ж продукту в інших регіонах. 2. Знайти новий відрізок на тій же площі.
Використання нових моделей та видів продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження ринку в нових географічних регіонах виявляє попит на нові моделі, категорії та лінійки продуктів. 2. Знайти нові сегменти ринку в старих регіонах з попитом на нові моделі продукції, категорії та категорії.

Як інші матриці аналізу портфеля, сильна сторона матриці Ансоффа полягає в її простоті та ясності у представленні можливих стратегій, тоді як її недоліком є одностороння зосередженість на зростанні, більш важливого фактору, але розглянемо лише два. продуктів і ринків.

1) Основна ідея моделі носія:

Щоб отримати прибуток вище середнього, компанія повинна мати сильну позицію по відношенню до своїх конкурентів. Тоді великі компанії з великими частками ринку і дрібними спеціалістами мають можливість досягти певного рівня прибутку. У той же час співвідношення між ринковою часткою та прибутком показує середній ризик позиціонування. Компанії, які не мають засобів або можливості отримати лідируючі позиції на ринку, повинні зосередити свою діяльність на певних сегментах і розвивати там свою конкурентну перевагу.

Рисунок 1.4 – Зв'язок частки ринку та доходу від інвестицій у загальній стратегічній моделі Портера [16, с. 113]



Для отримання конкурентної переваги слід використовувати наступні стратегії [4, с. 97].

1. Економія коштів.
2. Диференціація.
3. Сегментний фокус.

Кожна з цих стратегій базується на певних конкурентних перевагах компанії. Визначення того, яка конкурентна перевага є основою стратегії, залежить від факторів успіху компанії на ринку, сильних і слабких сторін компанії та її основних конкурентів.

Матриця "Boston Consulting Group" - (матриця "Зростання ринку - частка ринку") має на меті ранжувати SGP (стратегічні бізнес-одиниці) організації за двома параметрами.

Темп зростання цільового сегмента ринку (ринкова привабливість).

Частка ринку (конкурентоспроможність компанії) проти найнебезпечніших конкурентів.

Стратегічні бізнес-одиниці (SGU) класифікуються відповідно до термінології ВКГ наступним чином:

1) «Зірка» («Швидкий ріст – висока частка ринку») – продукт-лідер на ринку, що стрімко зростає. Їх треба підтримувати.

2) «Дойна корова» («Низький ріст – високий відсоток») — це грошовий потік організації, але за ним немає майбутнього.

3) «Знак питання» («Швидке зростання – невелика частка ринку») – продукти цієї групи потребують великого капіталу для підтримки зростання. Деякі інвестиції дозволяють їм стати зірками. Якщо їх не доглядати, вони будуть «собаками». Тому необхідно обирати альтернативи.

4) «Собаки» («відсталі - мала частина») - від них потрібно позбавлятися без вагомих причин. Зберігання таких товарів вимагає значних економічних витрат. Стратегії можна визначити на основі аналізу продуктового портфеля.

«Зірка» - зберегти лідерство. «Собаки» - піти з ринку або знизити активність. «Знак питання» - вибіркоче інвестування та розвиток. «Дійна корова» - для максимального прибутку (див. рис. 1.5).

Таблиця 1.5 – Матриця "Бостон консалтинг груп" [3, с. 61]

		Відносна частка на ринку			
		Висока		Низька	
Темпи зростання залузі	Високі	Позначення СГП «Зірка»*	Маркетингова стратегія: Використовуйте прибуток для підтримки зростання МГП. статус кво	Позначення СГП («?»)*	Маркетингова стратегія: Збільште маркетингові зусилля або вийдіть з ринку
	Низькі	Позначення СГП «Дійні крови»*	Маркетингова стратегія: Посилити маркетингову діяльність для збереження та розширення частки ринку	Позначення СГП «Собака»*	Маркетингова стратегія: Розібрати або продати

Згідно з матрицею «Boston Consulting Groups», секрет менеджменту полягає в тому, щоб використовувати те, що приносить «корова», для постійно з'являтися «зірок». Головним недоліком матриці ВКГ є те, що вона базується лише на двох критеріях.

Матриця «Привабливий-конкурентоспроможний» розроблена фахівцями General Electric і консалтингової компанії McKinsey. В основі матриці лежить набір критеріїв, що використовуються для більш точного визначення привабливості та потенціалу конкуренції. Розглянемо їх у таблиці 1.4 (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Набір критеріїв в матриці “привабливість - конкурентноздатність” [2, с. 152]

Характеристики конкурентоздатності	Характеристики привабливості
Відсоток ринку; Зміна динаміки частки ринку. Сума прибутку. Ступінь цінової конкуренції.	Розмір ринку та темпи зростання. Кількість конкурентів. Середній прибуток по галузі. Періодичність звернення.

Результатом є двовимірна система впорядкування, подібна до матриці ВКГ.

Три рівні тяжіння і три рівні конкуренції. Кожна з дев'яти отриманих комбінацій відповідає певній стратегічній позиції компанії (див. рис. 1.6).

Таблиця 1.6 – Матриця Мак Кінсі [3, с. 63]

ПРИВАБЛИВІСТЬ	Низька	Селективність («?») Зосередьтеся на сильних сторонах. Шукайте шляхи подолання слабкостей. Вивчення можливості спільного проживання Отримання прибутку і відмова від участі Спеціалізація. Пошук ніші.	Селективне зростання Киньте виклик своїм конкурентам. Закріплення слабких позицій Селективність Вибіркове інвестування в роботу (низький	Інвестиції і зростання («Зірка») Зростання; Максимальні інвестиції. бажання домінувати Селективне зростання Активно інвестуйте в сегменти зростання.
	Середня	Продаж акцій	Ризик, висока віддача). Не орієнтовані на зони зростання	Зберігайте положення в інших напрямках
	Висока	Деінвестування Зменшити постійні витрати. Уникайте капітальних витрат. Продати частину компанії	Отримання прибутку відмова від участі Зменшити асортимент. Звести до мінімуму капітальні витрати. Протистояти перед відступом	Вибірковість («?») Зберігайте загальну позицію. Знайдіть способи отримати готівку. Підтримувати рівень капітальних витрат
		Низька	Середня	Висока

Переваги та недоліки підходу до прийняття стратегічних рішень розглядаються у вигляді таблиці (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки методів прийняття стратегічних рішень

Метод	Переваги	Недоліки
Матриця товарного ринку	Простота і прозорість	Розглянемо лише два найважливіші фактори (ринок і продукт). Одностороння орієнтація на зростання.
Матриця конкуренції Портера	Він також виграє від гострої конкуренції. Захист від «сильних покупців». Перевага перед постачальниками. Створення високих бар'єрів входу на ринок.	Основні технологічні зміни можуть знизити цінність інвестицій та ефективність навчання. Конкуренти можуть використовувати методи скорочення витрат. Концентрація витрат означає, що зміни ринкового попиту не можуть бути виявлені вчасно.

Після застосування цієї методики аналітичного аналізу формується організаційна стратегія. Обрана маркетингова стратегія є найважливішою передумовою розробки маркетингової програми. Іншими словами, це важливий спосіб реалізації маркетингової стратегії. У наступному підрозділі розглядається процес формування маркетингової стратегії компанії.

1.3 Процедури формування маркетингової стратегії компанії на споживчому ринку

Загалом можна виділити п'ять основних етапів процесу розробки маркетингової стратегії. Вони представлені у вигляді таблиці 1.6 (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Алгоритм розробки маркетингової стратегії підприємства
[28]

Стадія 1	Стратегічна та маркетингова аналітика (де ви зараз?)
Аналіз маркетингового ефекту Аналіз конкурентів Аналітика споживачів	
Стадія 2	Стратегічний напрямок і формулювання маркетингової стратегії (Куди ви хочете йти?)
Аналіз бізнес-середовища Сегментація та позиціонування Формулювання стратегії та аналіз портфеля	
Стадія 3	Стратегічний вибір (як ми можемо цього досягти?)
Продуктова стратегія Цінова політика Стратегія продажів	
Стадія 4	Оцінка стратегії (який метод найкращий для вас?)
Критерії оцінювання Моделювання	
Стадія 5	Виконання стратегії та управління (як ми можемо переконатися, що ми досягаємо наших цілей?)

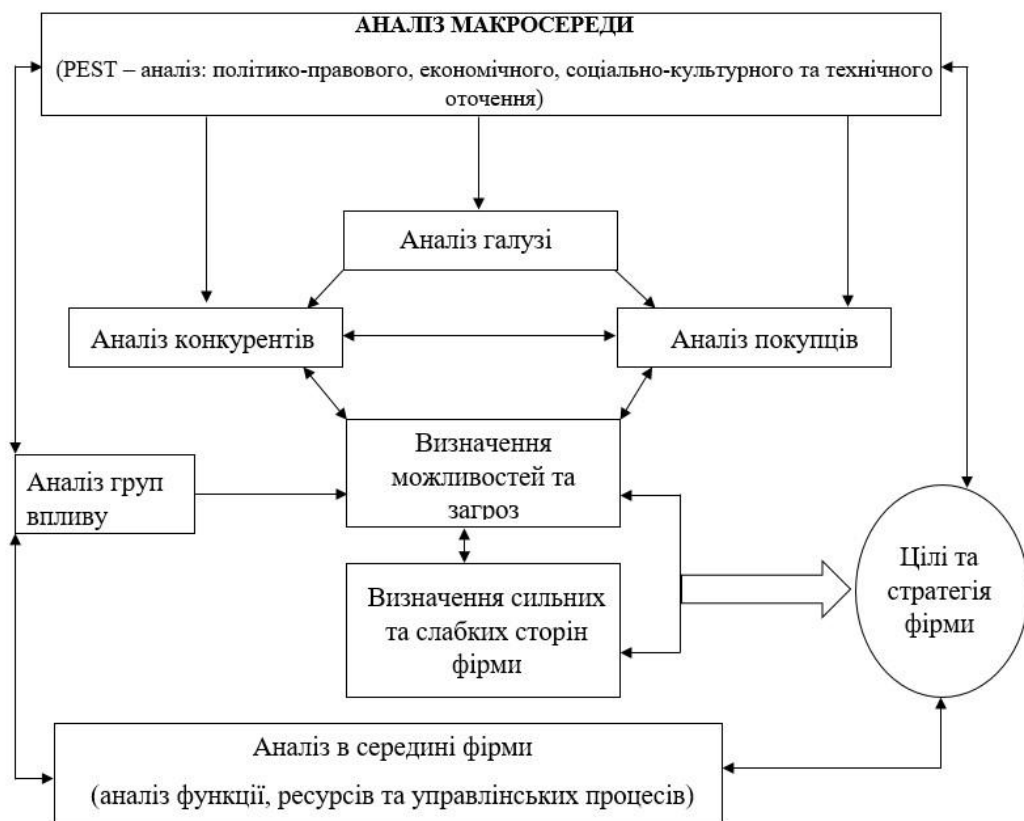
Розглянемо кожну фазу докладніше.

1) Обрана компанією маркетингова стратегія повинна відповідати місії та цілям компанії та визначати розвиток усіх компонентів комплексу маркетингу. Маркетингова стратегія та аналіз становлять аналітичну основу стратегічного маркетингового плану. Це перевірка здоров'я компанії та навколишнього середовища для виявлення маркетингових проблем і можливостей. Після цього починається негайна розробка стратегічного маркетингового плану.

2) Місія – це довгострокова, чітко сформульована та соціально значуща функціональна мета організації. Кожна держава, регіон і компанія мають

власний набір екологічних факторів. Однак у структурі стратегічного аналізу є спільні елементи. Основною метою вивчення бізнес-середовища є обдумування нових маркетингових можливостей. Маркетингові можливості є сферою попиту споживачів, їх задоволення є основою прибутку бізнесу. Загрози з боку навколишнього ділового середовища - негативні наслідки якоїсь несприятливої тенденції або розвитку подій. Відсутність захисних маркетингових заходів призводить до зниження продажів і прибутку для бізнесу. Сегментація ринку передбачає ідентифікацію конкретної групи споживачів (один або кілька сегментів ринку) і спрямування ділової діяльності на задоволення потреб цієї групи за допомогою продуктів і послуг.

Рисунок 1.7 – Основні елементи стратегічного аналізу [3, с. 22]



Позиціонування товарів і послуг - визначення позиції товару (послуги) на ринку між конкуруючими однотипними товарами в уявленні цільового покупця. Позиціонування здійснюється за такими критеріями [18, с. 48]:

1. Переваги та унікальні властивості продукту.

2. Специфічні потреби покупця.
3. Порівняйте з конкуруючими продуктами.
4. Обличчя компанії.

Аналіз бізнес-портфеля використовується керівництвом компанії для визначення різних сфер діяльності компанії з метою інвестування в найбільш прибуткові види діяльності та усунення або скорочення менш ефективних дій.

Метод «Портфоліо» - після точного визначення стратегічних напрямків компанії вони подаються у вигляді двовимірної матриці з осями, що характеризують ринкові можливості компанії (привабливість, зростання і т.д.) і здатність компанії розвиватися. Ці можливості (ресурси, позиція фірми на ринку). Належне управління портфелем 25 компаній включає забезпечення максимальної сумісності між різними стратегічними операційними підрозділами. Теоретичні основи аналітичної моделі «портфоліо» [3, с. 37]:

1. Крива досвіду.
2. Концепція життєвого циклу продукту.
3. Проект PIMS (Вплив ринкової стратегії на прибуток).

Моделі «зростання ринку – частка ринку» (матриця BKG) і «привабливість ринку – конкурентна перевага» (матриця McKinsey) отримують найбільшу практичну цінність від понять «інвестиції в репутацію».

3) Маркетингова стратегія визначається положенням підприємства на ринку.

Чи є він лідером, відстаючим, конкурентом (новатором) чи займає нішу [28]. Давайте детальніше розглянемо можливі корпоративні ролі.

1. Лідери ринку займають найбільшу частку ринку для окремих продуктів.

2. Послідовник – це компанія, яка намагається зберегти свою частку ринку і не застрягти. Вона може грати роль спадкоємця, двійника, наслідувача або пристосуванця.
3. Активні самозванці затьмарюють своїх лідерів та інших ключових конкурентів, слідуючи пліч-о-пліч конкурентів, ухиляючись від хитрощів і намагаючись отримати частку ринку.
4. Нішеві компанії обслуговують невеликі сегменти ринку, які не цікавлять великі компанії.

Щоб визначити маркетингові стратегії для вашої рекламної програми, ви повинні прийняти найважливіші рішення щодо правильної структури маркетингового комплексу. На рисунку 1.8 представлена схема стратегії розвитку комплексу маркетингу Ф. Котлера (див. рис. 1.8).

Рисунок 1.8 – Стратегія маркетинг-міксу [13, с. 79]



4) Стратегічні плани оцінюються щодо досягнення цілей як на рівні всієї компанії, так і на рівні стратегічної бізнес-одиниці. Реалізація стратегії передбачає перетворення маркетингових стратегій у конкретні дії шляхом розробки маркетингових планів і бюджетів. Цей процес може включати зміни в бізнес-структурі компанії, культурі та системі управління [28, с. 125127].

5) Елементи керування дозволяють порівнювати фактичні результати з цілями та вживати коригувальні дії у разі відхилень. Остаточний рівень стратегічного управління, контролю виявляє слабкі сторони попередніх рівнів і дозволяє повторити весь процес для коригування маркетингових стратегій. Наступний підрозділ [28, с. 127-128] підводить нас до завершального етапу розробки маркетингової стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Маркетингова стратегія компанії є основною стратегією розвитку бізнесу на ринку. Маркетингова стратегія визначає вектор просування товару, який максимізує дохід і прибуток компанії в довгостроковій перспективі. Результатом маркетингової стратегії є маркетинговий план, що включає конкретні дії щодо зміцнення позицій продукту в галузі, зниження ризиків і загроз з боку конкурентів і максимізації прибутку.

Проаналізувавши особливості тлумачення терміна «маркетингова стратегія» українськими та зарубіжними вченими, ми запропонували власний варіант визначення.

Маркетингова стратегія — це основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів. Він поєднує в собі елементи комплексу маркетингу, на основі якого підприємство проводить ефективну маркетингову діяльність для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Сильні та слабкі сторони ринкових і продуктових маркетингових стратегій, розглянутих у розділі 1, а також ключові моделі прийняття корпоративних стратегічних рішень, були зведені в таблицю.

Процес створення маркетингової стратегії складається з п'яти кроків, кожен з яких описано в підрозділі 1.3.

Методи вимірювання ефективності маркетингових стратегій організовано та згруповано в окремі категорії. Подальший аналіз проводився за допомогою комплексної методології для оцінки ефективності маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИЛЬНИХ СТОРІН ФОБ І МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ РИНКУ «TheBest- On»

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку регіонального телекомунікаційного ринку України

Телекомунікації в Україні є одним із найбільш розвинутих та інноваційних секторів економіки, основною метою якого є забезпечення інтересів усіх споживачів та українського суспільства в цілому та розвиток телекомунікацій та телекомунікаційної інфраструктури високорозвинені новини.

Попит на послуги доступу до Інтернету продовжує зростати з кожним днем. Згідно з даними Української Інтернет Асоціації за результатами опитування, проведеного в лютому 2017 року, 64,7% дорослого населення України користується Інтернетом. Відсоток користувачів Інтернету від 15 до 29 років досягає 97% [10].

В Україні послуги доступу до Інтернету надають близько 2000 компаній. На п'ять основних постачальників припадає дві третини всього українського ринку. Інші фірми займають мікросегменти, обмежуючись обслуговуванням окремих кластерів або кількох мікрорайонів [10].

Автори атласу «ІТ-індустрія України» прогнозують, що до 2020 року телекомунікаційна галузь може досягти 2,5 млрд доларів доходу. Більшу частину ринку займають мобільні оператори, які обслуговують 56,3 млн абонентів. Інтернет-провайдери обслуговують приблизно 16,3 мільйона

домогосподарств. Кількість користувачів стаціонарного зв'язку з кожним роком зменшується [12, с.18-20].

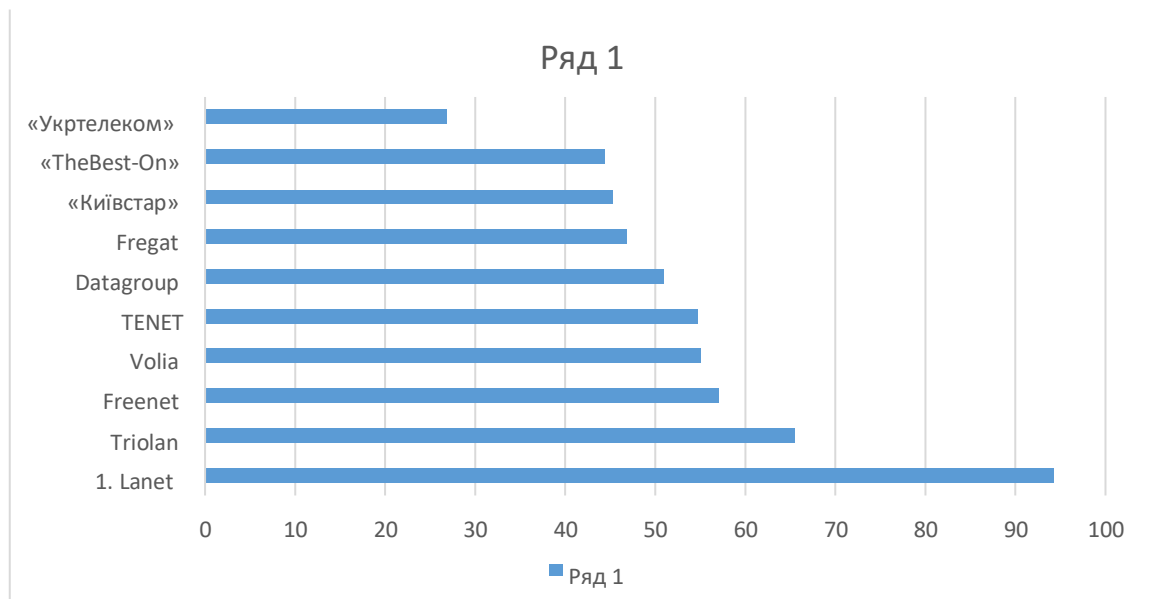
За останнє десятиліття телекомунікаційна галузь досягла максимуму в 4,8 мільярда доларів доходу в 2008 році, але не очікується повернення до докризового рівня протягом наступних кількох років. На Україну припадає лише незначна частина світових доходів від телекомунікаційних послуг [12, с. 15-16].

Консалтингова група «Експерти та Консультанти» провела дослідження ринку провайдерів фіксованого Інтернету в Україні. У дослідженні використано експертні оцінки експертів компанії та опитано ключових гравців ринку. В оцінці взяли участь 10 українських інтернет-провайдерів із найбільшою кількістю абонентів, що допомогло визначити не лише найбільшого провайдера, а й «найкращого» провайдера [11].

За даними Expert & Consulting, лідер українського ринку фокусується на наданні комплексних рішень для максимального задоволення клієнтів. Враховуючи специфіку ринку, увага зростає до лояльності та утримання клієнтів. Багато операторів зосередилися на модернізації своїх технологій і виявили, що їх покриття розширюється [11, с. 2].

Топ-10 операторів дротового широкопasmового доступу (СПД) в Україні (див. табл. 2.1):

Рисунок 2.1 – Рейтинг українських провайдерів фіксованого інтернетдоступу [22]



Як бачимо, у провайдерів Укртелеком і Vega, які в основному працюють за технологією DSL, кількість абонентів скоротилася, у інших – зросла.

Особливо це помітно у «Фрегаті» (+17,7%) і «Ланеті». (+12,7%).

За даними E&C Group, джерела доходу та абонентська база ключових сегментів такі:

Загальний дохід українських операторів у 2016 році склав 8,943 млрд грн проти 8,35 млрд грн. грн або 7,1%. Загальна кількість абонентів у 2016 році становила 9,275 мільйона, порівняно з 9,175 мільйона оператора широкопasmового зв'язку роком раніше, збільшення приблизно на 100 000 або 1,1% [11, с. 7-8].

Декілька років поспіль Україна є лідером у світі за найдешевшим фіксованим широкопasmовим доступом (дротовий широкопasmовий доступ). За даними одного з останніх досліджень доступності інтернет-послуг, у 2017 році Україна посіла друге місце у світі за цим показником із середньомісячною вартістю послуги 5,52 дол. У сусідніх країнах показники значно вищі.

Білорусь - \$12,77, Польща - \$19,03, Словаччина - \$22,01, Угорщина - \$24,54, Румунія - \$13,55, Молдова - \$10,8, Росія - \$9,82. Найдорожчим доступом у світі є Буркіна-Фасо (\$961,22 на місяць) [22, р. 9-12].

На цій основі можна виділити ряд взаємопов'язаних тарифних бар'єрів [11, с.13]:

1) Велика конкуренція - за різними оцінками в Україні близько 4500 постачальників. Це призводить до дуже високої концентрації пропозиції. Наприклад, у великому місті у багатоповерхових будинках може бути 5-7 постачальників. Ця конкуренція призводить до демпінгу пропозицій, особливо від «сірих» операторів.

2) Відсутність бар'єрів для входу – деякі учасники ринку не несуть витрат на легалізацію, що призводить до створення багатьох місцевих «примарних» підприємств, які ніде не зареєстровані. Більшість із них надають послуги низької якості та конкурують лише на основі низької вартості.

3) Рівняння купівельної спроможності – за останнє десятиліття Україна зазнала серйозного економічного удару, втративши ВВП і людські ресурси. За цей час національна валюта подешевшала понад п'ять разів. Ці фактори значно знизили купівельну спроможність людей. Як наслідок, споживчі продукти мають нижчу норму прибутку, ніж розвинені країни.

Ми тимчасово сегментували провайдерів у Запорізькій області за такими характеристиками, як географічний обсяг бізнесу та обсяг абонентської бази. Результати представлені у вигляді рисунка 2.2.

Рисунок 2.1 – Карта стратегічних груп і інтернет-провайдерів України [2, с. 150-162]



Основними конкурентами бренду є компанії стратегічної групи, але якщо стратегічні групи розташовані близько одна до одної на карті, то одночасно виявляються протиріччя між брендами інших стратегічних груп.

Згідно з картою стратегічних груп, усі інтернет-провайдери були згруповані в п'ять стратегічних груп за віссю «кількість абонентів» і «географічне охоплення». До першої стратегічної групи (А) входять такі провайдери:

«Київстар», «Фрегат», «Ланет», «Тріолан», надають різноманітні тарифи та додаткові послуги, стимулюють споживачів регулярними акціями, підтримують ефективні відносини зі споживачами через програми лояльності, мають досить високу якість та ціну послуг. Ці бренди характеризуються сильною комерційною активністю та широким географічним охопленням. До другої стратегічної групи (В) входять компанії «Воля» та «Укртелеком», які є ветеранами ринку телекомунікацій. Компанії мають широке географічне охоплення ринку, але лояльність абонентів все одно середня. До третьої групи (Б) входять компанії «Вега», «Датагруп» і

«Фрінет», які поступово витісняються лідерами ринку. До четвертої стратегічної групи (G) входять такі інтернет-провайдери:

Megalink, Nomenet, Bagatelle. Ці компанії характеризуються широким асортиментом хорошої продукції, а географічне охоплення їхнього ринку є регіональним. У середньому вони мають співвідношення ціни та якості та зростання частки ринку. Компанія не має чіткого іміджу і не користується широким визнанням. П'ята стратегічна група (D) включає трьох постачальників:

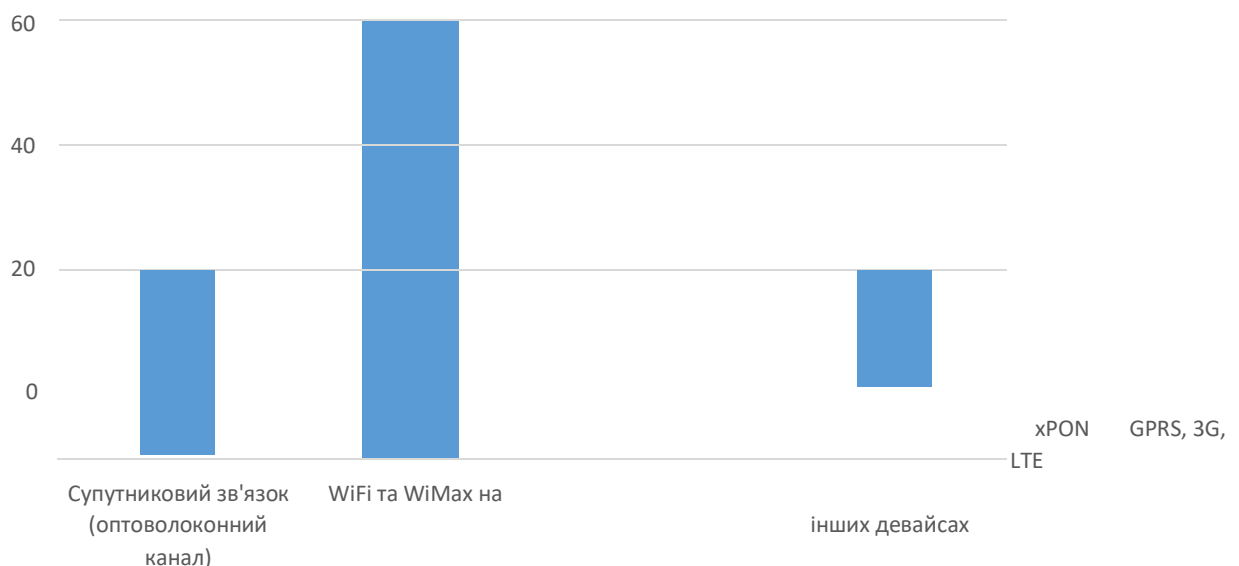
«The Best-On», «В Контакте», «Верінет». Ця група характеризується обмеженою кількістю споживачів на регіональному рівні (м. Верхівцеве та околиці). Маркетингова діяльність компанії зосереджена на усній рекламі та зовнішній рекламі. Більшість споживачів користуються послугами цих постачальників, тому що немає заміни. Компанії повинні інвестувати в розширення асортименту послуг, вихід на нові ринки та налагодження ефективної комунікації зі споживачами.

Таблиця 2.2 – Концепція дослідження місцевого ринку інтернетпровайдерів [9, с. 83]

Етап	Опис
1.1. Визначення проблеми	Основним завданням дослідження є отримання якісного опису ринкової ситуації, оцінка позиції компаній-конкурентів та визначення типу конкурентної структури, характерної для локального ринку інтернет-провайдерів Верхівцевого.
1.2. Постановка цілей	Щоб виконати свій план дослідження, вам потрібно буде вирішити: 1) продуктові межі ринку 2) географічні межі ринку. 3) Асортиментна структура ринку. 4) Розмір ринку та частка компанії. 5) Конкурентне середовище
1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	Підставою для даного дослідження є припущення, що ПП «Верінет» займає найбільшу частку на локальному ринку Інтернет-провайдерів у місті Верхівцеве.

Визначити продуктові межі вітчизняного ринку Інтернет-технологій для досягнення запланованих цілей. Продуктові межі ринку визначаються на підставі думки опитаних покупців про паритетність і сумісність послуг доступу до мережі Інтернет. Ці думки були зібрані під час дослідження у формі анкети (Додаток А). Ключові поняття та опитувальники представлені в Додатку А. Відповіді на ключові питання опитування: «Чим би ви найбільше хотіли замінити свій високошвидкісний доступ до Інтернету, якби він був втрачений?» Розбитий таким чином:

Рисунок 2.2 – Розподілення відповідей споживачів на питання про можливу заміну широкосмугового (FTTP) інтернет-доступу [11]



Таким чином, досліджуваний ринок складається з двох основних субринків сировини.

- 1) Мобільний Інтернет. Тепер у кожного є смартфон з доступом до Інтернету.
- 2) xPON – найдосконаліший і сучасний спосіб доступу.

Географічні межі ринку теоретично визначаються економічними, технічними та адміністративними бар'єрами, які обмежують участь споживачів у купівлі послуг, які шукаються на території, що розглядається.

У нашому випадку географічна межа ринку залежить від охоплення постачальника послуг Інтернету, якого ми спочатку опитували (село).

Любомирівка, с.Новоолександрівка та ін.).

Аналіз структури ринкових категорій корисний для вивчення ситуації на ринку сировини з точки зору впливу на вибір пріоритетних напрямків у сировинній політиці підприємства. Для дослідження таксономічної структури локального ринку Інтернет-послуг проаналізовано класифікації трьох основних гравців. Всі послуги провайдера діляться на дві групи:

Рисунок 2.3 – Асортиментна структура основних послуг гравців ринку[11]

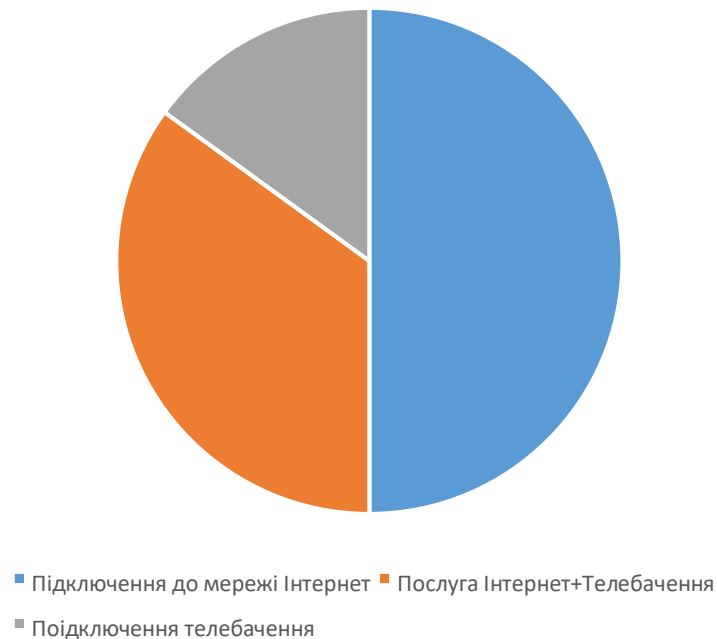


Рисунок 2.4 – Асортиментна структура додаткових послуг гравців ринку
[11]



У структурі основного спектру послуг від провайдера активно набирають обертів пакетні пропозиції - підключення Інтернет до ТБ і стандартне підключення до Інтернету, враховуючи:

Викличте майстра для налаштування роутера і телеканалів.

Загальні висновки про стан конкурентного середовища ринку можна зробити, визначивши загальний обсяг реалізації послуг доступу до мережі Інтернет та ринкові частки основних суб'єктів на них. згідно з рівнянням [20].

$$Qp = \sum^n n_i q_i p_i \quad (2.1)$$

де $i = 1$;

n — кількість споживачів кваліфіковано доступного ринку; q

— середня кількість закупівель продукту одним споживачем;

p — середня ціна продукту; i — група споживачів.

Отже, розрахуємо загальну місткість місцевого ринку телекомунікаційних послуг м. Верхівцево та його околиць: $Q_p = 5000 * 12 * 250 = 15\,000\,000$ грн, де 5000 осіб - об'єм цільового ринку;

1 - показник кількості абонплат за користування послугою на рік;

250 грн - середня вартість місячної абонплати за послуги доступу до Інтернет.

Показник загальної ємності ринку дозволяє розрахувати частку компанії на ринку та визначити характер конкурентної структури. Частка підприємства на ринку розраховується за формулою [2].

$D_p = Q_i / E_p$ (2.2) де Q_i - обсяг продажів, який може реалізувати фірма; E_p - місткість ринку.

Для визначення частки ринку конкурента в структурі основного асортименту пропозиції використаємо формулу [20, с.52]:

$$ЧР_{\text{окремого сегмента}} = \frac{\text{Продаж товарів А}}{\text{Загальний обсяг продажу товарів у сегменту}} \quad (2.3)$$

Подібно до місткості ринку, частка компанії на ринку також розраховується за певний період часу (рік). Результати розрахунків представлені у вигляді таблиці 2.3 (див. табл. 2.3 в додатку Е).

Таким чином, лідером за часткою локального ринку Інтернет-провайдерів є Інтернет-провайдер «Верінет». Аналізовані компанії займають домінуючу частку ринку лише в сегменті користувачів послуг доступу до мережі Інтернет.

Інформація про розподіл ринкових часток між фірмами дозволяє проаналізувати конкурентну структуру ринку, що є однією з основних цілей дослідження. Для цього ми використовуємо такі статистичні методи, як розрахунок коефіцієнта ринкової концентрації (CR) та індексу Хіршмана-Герфіндаля (ННІ), який характеризує домінування на ринку конкретної компанії [20, с.103].

Коефіцієнт концентрації ринку визначається як сума ринкових часток (CRn) кількох великих компаній на ринку [20, с.98]:

$$CRn = \frac{Q_1+Q_2+\dots+Q_n}{Q} \quad (2.4)$$

де Q – загальний обсяг продажу на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 12) коефіцієнт розраховується трьома способами [7]:

CR1 – дорівнює частки ринку найбільшого гравця ринку.

CR2 – дорівнює сумі часток ринку двох найбільших гравців.

CR3 – дорівнює сумі часток ринку трьох гравців ринку послуг.

Розрахуємо коефіцієнти для досліджуваного ринку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Рівень концентрації ринку телекомунікаційних послуг м.

Верхівцеве та околиць

Монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання	Коефіцієнти концентрації для ринку
CR1 > 35 (неконцентрований)	CR1=44
CR3 > 50 (середньо концентрований)	CR2 = 81
CR5 > 70 (висока концентрація)	CR3 = 92

Розрахунки показують, що концентрація ринку послуг доступу до мережі Інтернет у місті Верхівцеве та його околицях є дуже високою.

Формула [20, стор 103]:

$$HHI = \sum_{i=1}^N Y_i^2 \quad (2.5)$$

де y_i – частка ринку і-го конкурента;

N – загальне число найбільших конкурентів, що досліджуються.

Відсоток індексу Харфінделя-Гіршмана становить 3449 відповідно до обчислених результатів для всіх гравців. Це означає, що ринок є висококонкурентним (оскільки $1000 < \text{індекс} < 2000$ [/]) і недостатньо розвинутим через малу кількість гравців.

Насиченість ринку визначається загальною формулою [20, с.56]:

$$K_{\text{нас}} = 1 - \frac{Qn}{Q} \quad (2.6)$$

де Q – потенційна потреба в телекомунікаційних послугах; Qn

– обсяг збуту у визначений період, реальний попит.

Цей географічний сегмент має пропускну спроможність 15 млн грн, а послуги продаються на 11 млн грн на рік. Отже, місткість ринку послуг доступу до мережі Інтернет становить 73%. Одним словом, вітчизняний ринок телекомунікаційних послуг дуже насичений.

За результатами розрахунку коефіцієнта можна зробити висновок, що ринок локального доступу до мережі Інтернет у Верхівцевому та прилеглих районах є дуже концентрованим та досить насиченим.

Макросегментація відповідає моделі Д. Абея, яка визначається трьома вимірами. «Що? - Хто? - Коли?» [9].

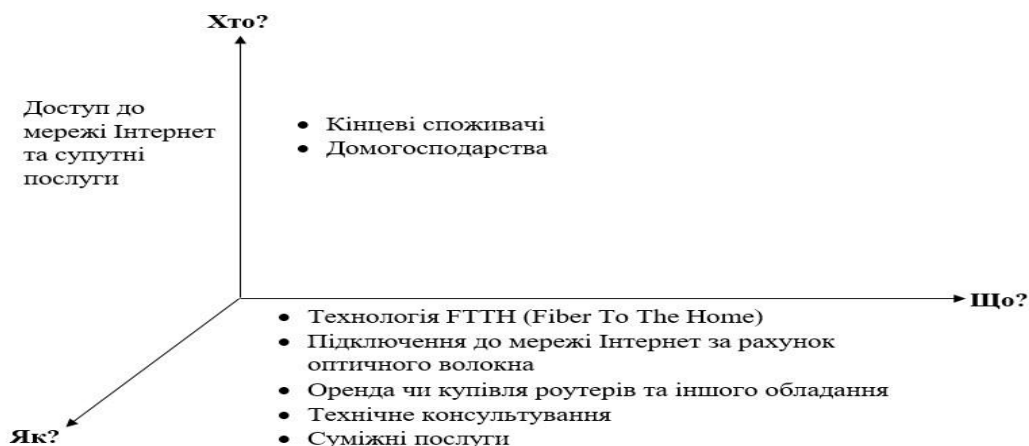
Що? - Здатність компанії задовольняти конкретні потреби є визначенням ринку для її продукції. Тобто, яку потребу чи комбінацію потреб повинен задовольняти пропонований продукт.

Хто? - Основні групи споживачів, потреби яких задовольняються.

Коли? - Технологія для задоволення попиту.

Результати представлені у форматі рисунка 2.5.

Рисунок 2.5 – Базовий ринок для ФОБ «The Best-On»



З метою мікросегментації ми побудували цільові етапи дослідження ринку доступу до Інтернету та представили їх у вигляді таблиці 2.5 (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – План дослідження аудиторії місцевого ринку інтернетпровайдерів [9]

Етап	Опис
1.1. Постановка цілей	Основною метою цього дослідження є розробка стратегії сегментації споживчого ринку ФОВ шляхом відбору серед великої кількості споживачів з майже однаковими вимогами до рівня та асортименту послуг, що пропонуються постачальниками, для виявлення однорідних груп. "Найкраще на"
1.2. Постановка завдань	Для реалізації плану дослідження необхідно вирішити такі завдання: 1. Визначте ознаки фрагментації ринку. 2. Визначте сегменти ринку на основі їхніх найбільш помітних характеристик. 3. Оцініть обраний сегмент з точки зору його привабливості та вимог до маркетингового комплексу компанії. 4. Визначити цільовий ринок компанії та розробити стратегію його охоплення відповідно до результатів сегментації.
1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	Основні робочі гіпотези цього дослідження: Цільовий ринок пред'являє різні вимоги до маркетингових комплексів і процесів обслуговування. Крім соціально-демографічних характеристик, найважливішою ознакою сегментації є поведінкові критерії. Основним орієнтиром формування стратегії є задоволення потреб нових сегментів компанії в рамках існуючих ринків за рахунок конкурентної переваги.

Для сегментації споживачів на місцевому телекомунікаційному ринку збережено поведінкові та соціально-демографічні критерії. Першим кроком у сегментації є дослідження. Обсяг вибірки анкети розраховувався за формулою емпіричної вибірки і становив 145 осіб (Додаток А).

Анкета була розроблена відповідно до цілей дослідження та гіпотез і містила лише обмежену кількість питань для чіткої інтерпретації відповідей (Додаток А). Опитування проводилось у місті Верхівцеве, біля офісів ФОБ «The Best-On» та в найбільш жвавих місцях.

Використовуючи соціально-демографічні критерії, можна отримати різні сегменти, до кожного з яких потрібен певний підхід.

Розподіл цільової аудиторії ринку за статтю та віком показано на рисунках 2.6 та 2.7:

Рисунок 2.6 – Розподіл респондентів за статтю

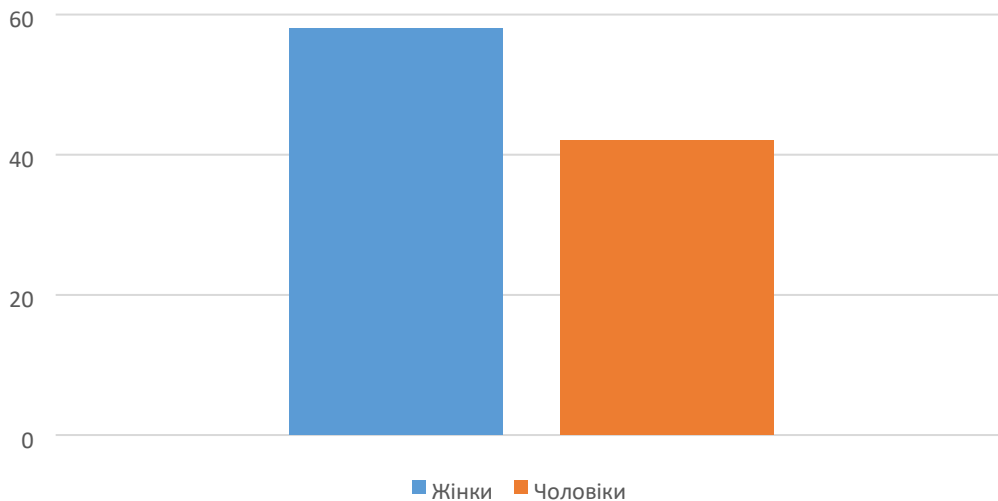
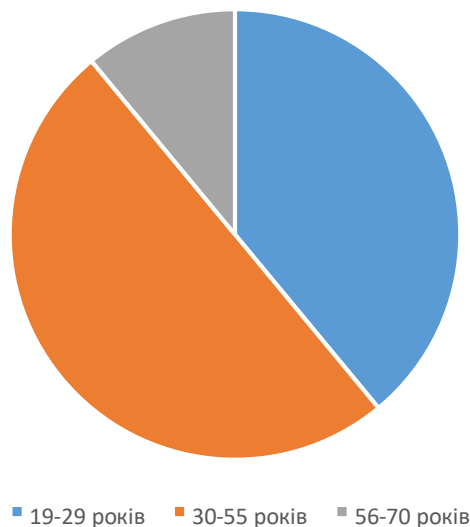
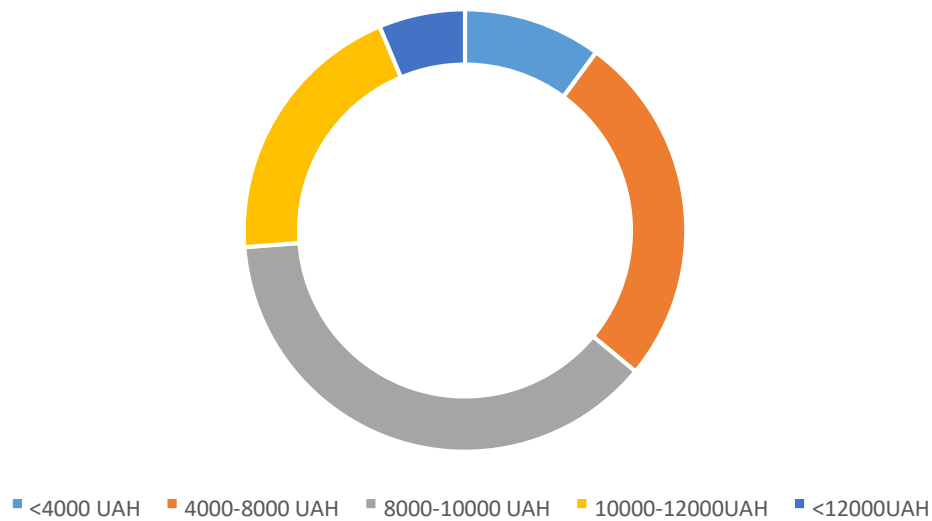


Рисунок 2.7 – Розподіл респондентів за віком



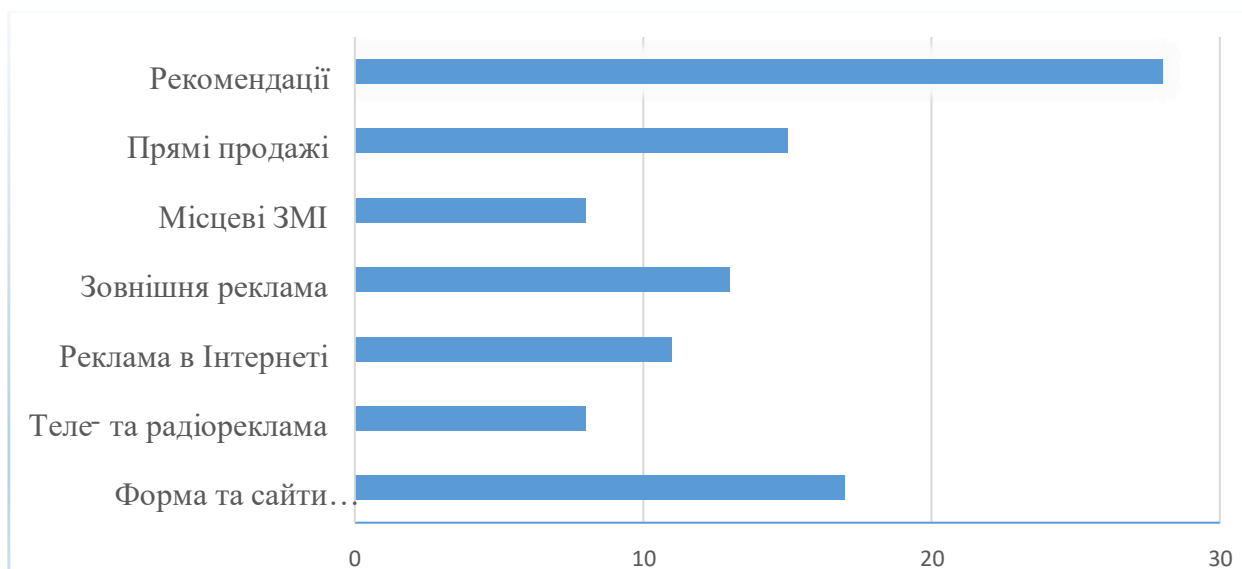
Дохід відіграє одну з вирішальних ролей. Споживачі інтернет-послуг обирають відповідний пакет залежно від своїх витрат і фінансових можливостей. Розподіл глядачів за рівнем доходу показано на рисунку 2.8.

Рисунок 2.8 – Розподіл респондентів за рівнем доходу



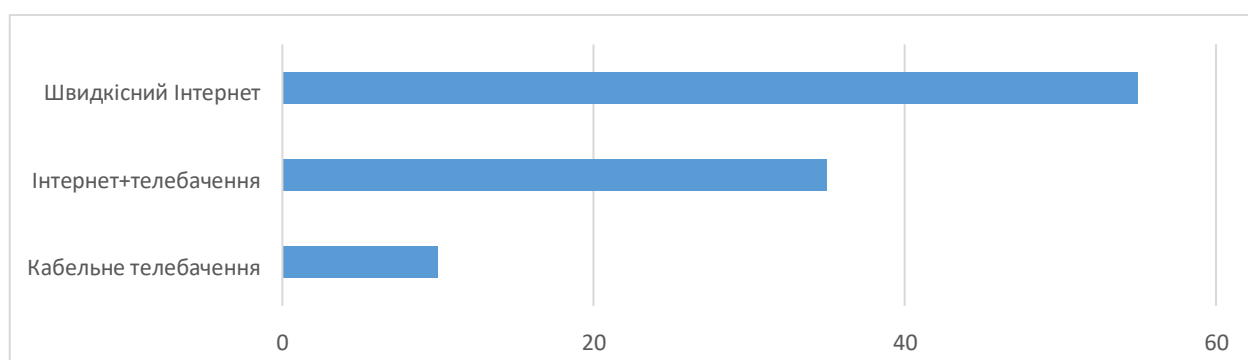
Сьогодні Інтернет є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Більшість просунутих і активних людей постійно використовують його для роботи, навчання, пошуку інформації, спілкування або просто для того, щоб вбити час і розважитися. На рисунку 2.9 показано розподіл користувачів Інтернету за місцезнаходженням.

Рисунок 2.9 – Розподіл респондентів відповідно до мети користування Інтернет



Інтернет-провайдери сьогодні пропонують різноманітні послуги залежно від потреб своєї цільової групи. Розподіл глядачів за основними послугами, яким вони віддають перевагу, показано на рисунку 1.2 2.12:

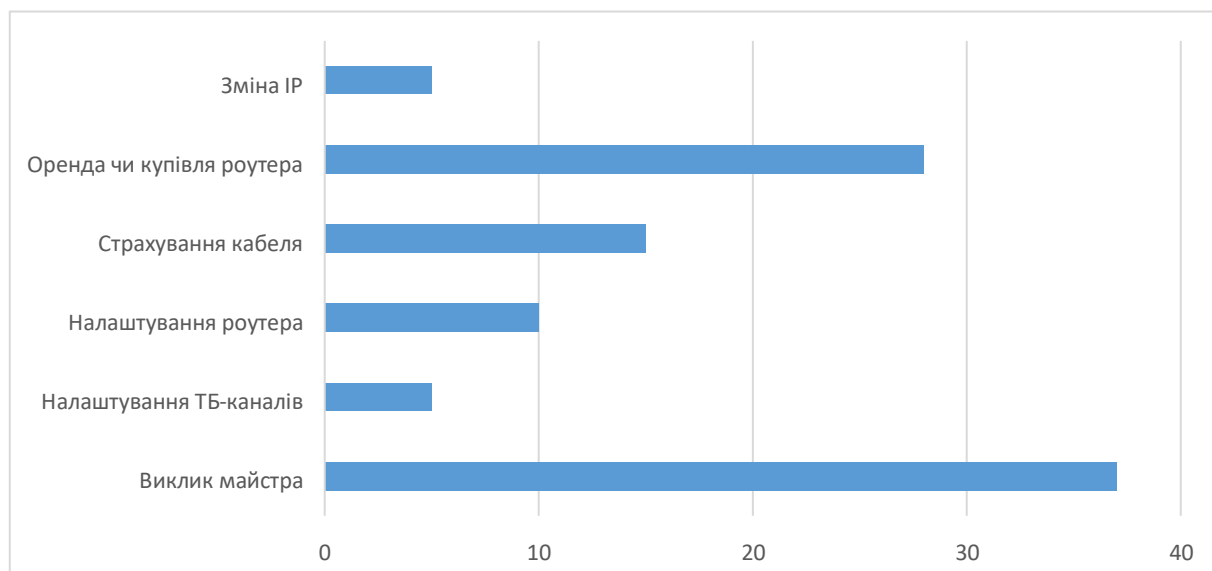
Рисунок 2.12 – Розподіл аудиторії за вибором основних послуг



У сучасних умовах жорсткої конкуренції провайдери на ринку інтернетпослуг прагнуть запропонувати своїм абонентам щось унікальне, що відрізняє їх від конкурентів. Більшість із них починають формувати стимули з надання додаткових послуг.

Оренда маршрутизаторів, виклик помічників, налаштування пристроїв тощо. На рисунку 2.13 показано розподіл споживачів за попитом на додаткові послуги з боку провайдерів.

Рисунок 2.13 – Розподіл споживачів за попитом на додаткові послуги



Проаналізувавши всі отримані результати, сегментуйте цільових користувачів провайдера. Розглянемо сегментацію форми в таблиці 2.6 (див. табл. 2.6 в додатку Є)

Таким чином, за результатами сегментації можна зробити висновок, що на даному етапі найбільш економічно привабливими є сегменти жінок і чоловіків віком від 30 до 55 років (С1). Для цього сегменту вирішальними при виборі постачальника є ті, в яких 53 проаналізовані компанії займають лідируючі позиції на ринку (швидкість Інтернету, цілодобова технічна підтримка тощо). Проте представники цього сегменту віддають перевагу не лише стандартним послугам підключення до Інтернету, а й послугам підключення ТБ та пропозиціям за фіксованими цінами. Найбільший вплив на них мають особисті рекомендації близьких, а також відгуки провайдерів. Будувати комунікацію з цим сегментом необхідно за рахунок зовнішньої та телевізійної реклами, а також інтернет-реклами.

Другим за привабливістю є сегмент жінок і чоловіків 18-29 років (С2). Це молоде покоління, яке не уявляє життя без доступу до Інтернету. 80% свого вільного часу я витрачаю в Інтернеті на роботу, спілкування та покупки.

Для них основними критеріями вибору провайдера є швидкий доступ до мережі, оптимальна цінова політика та цілодобова підтримка. З цим сегментом найкраще комунікувати через інтернет-рекламу. Чоловіки та жінки у віці від 56 до 70 років (С3) відстають за привабливістю. Розвиток сучасних технологій вплинув на їх життя і змусив користуватися послугами доступу до Інтернету. Зазвичай ми використовуємо мережу для спілкування з нашими родичами та друзями. Найбільше на них впливають індивідуальні рекомендації дітей, онуків чи батьків.

Дотримуйтеся методу рейтингу зацікавленості Фути, Конуса та Белдінга [20], щоб провести дослідження поведінки аудиторії у двох найбільш привабливих сегментах. Експерти (генеральний директор ФОБ «The BestOn», директор з маркетингу та керівник відділу продажів) оцінювали кожен із трьох сегментів за двома показниками за десятибальною шкалою.

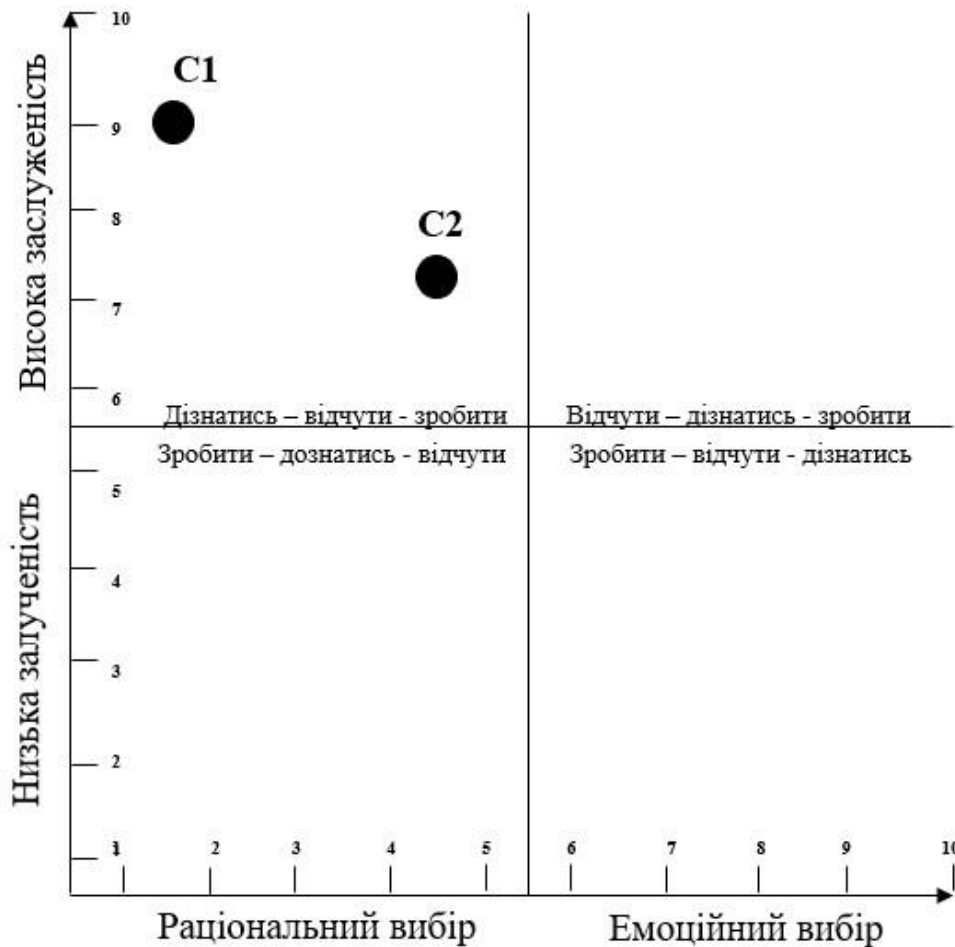
Рівень залученості (1 — низький, 10 — максимальний) і вибрана емоція (1 — раціональний, 10 — емоційний) (див. табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Розрахунок основних показників матриці залученості

Сегмент	Залученість	Емоційність
С1	9	1
С2	7	5

Зобразимо результати графічно, побудувавши матрицю залученості FCB (див. рис. 2.14):

Рисунок 2.14 – Матриця залученості



За результатами оцінки два виділені сегменти мають схожі поведінкові характеристики. Високий індекс важливості та правдоподібності вибору помістив усі сегменти в квадрат поведінкового алгоритму «навчання-відчуття-роблення». Верхній лівий квадрант характерний для купівельної поведінки, коли когнітивний метод є переважно інтелектуальним [20].

Основна проблема ринку телекомунікаційних послуг полягає в тому, що проникнення Інтернету близьке до свого максимуму. Така ситуація змусила операторів змінити свої бізнес-моделі та перейти від значного зростання абонентської бази до збільшення ARPU, це пов'язано зі значним рівнем конкуренції та стабільним ціноутворенням, що автоматично передбачає розвиток додаткових послуг, оскільки не живить [11].

Інтернет-провайдери, які не додають вартості абонентам і не збільшують їхній ARPU, у майбутньому більше не будуть незалежними гравцями на цьому ринку і, в кращому випадку, зникнуть серед монет свого бізнесу в магазині. Сьогодні високошвидкісний доступ до Інтернету став товаром, який покращує якість життя, необхідним, майже нормальним: газ, світло, опалення.

Якщо постачальники хочуть залишатися там, де вони є сьогодні, вони повинні впроваджувати інновації та навчатися у своїх партнерів в інших країнах, щоб розвивати та виводити на ринок якісні продукти та послуги протягом короткого часу.

2.2 Дослідження зовнішніх маркетингових факторів

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки внутрішнього потенціалу на необхідному рівні. PEST-аналіз проводився для оцінки основних ринкових тенденцій у телекомунікаційній галузі [21, с. 71). Результати аналізу представлені у вигляді таблиці 2.8 (див. Таблицю 2.8):

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ФОБ «The Best-On»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
1	2	3
Політичні		
Низькі бар'єри для входу в галузь	Конкурентна концентрація, демпінг	Менше споживачів, більший відсоток відмов, коливання митних цін для клієнтів
Відсутність ефективних державних послуг та стимулів для інвесторів	Низький рівень інвестицій у промисловість	Відсутність коштів на розвиток та освоєння нових горизонтів
Корупція, політичні та ділові відносини між великими та середніми українськими компаніями	Нові компанії входять у галузь без офіційної ліцензії завдяки корупції	Більше конкурентів, менше лояльності до влади
Економічні		
Несподівана різка девальвація національної валюти, нестабільний курс гривні, інфляція	Нестабільні ціни в галузі	В результаті подорожчали послуги доступу до Інтернету – невдоволення споживачів
Зростання цін на запчастини та використані матеріали	Зросли ціни на промислові послуги	Подорожчання послуг доступу до Інтернету
Низька купівельна спроможність споживачів на ринку	Зниження рентабельності промисловості, скорочення попиту на промислові послуги	Відсутність прибутку

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3
Соціальні		
Доступ до Інтернету став однією з головних потреб суспільства для комфортного життя.	Розвиток філій, формування попиту на послуги	Забезпечення прибутку від постійних клієнтів Інтернетсервісу
Стрімка міграція громадян працездатного віку в країни з вищою заробітною платою та рівнем життя	Втрата репутації галузі, втрата робочої сили	Скорочення персоналу, труднощі із забезпеченням кадрами
Скорочення спеціалістів і кваліфікованих робітників	Значна нестача спеціалістів галузі	Наявність проблем у пошуку кваліфікованих спеціалістів у сфері телекомунікацій
Технологічні		
Динамічний розвиток мобільних технологій	Зростання заміщення послуг та загроза розвитку галузі	Паритет швидкості ширококутового та мобільного Інтернету неминучий
Поява в Україні технології 4G	Технологічний прорив в галузі, підвищення репутації, збільшення прибутку	Паритет швидкості ширококутового та мобільного Інтернету неминучий
Запускайте в космос супутники, які в майбутньому забезпечать світ безкоштовним Інтернетом	Смерть галузі	Відсутність попиту на послуги ширококутового доступу, корпоративний занепад

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3
Незначна інноваційна діяльність українських компаній	Відсутність можливостей і тенденцій впровадження інновацій у галузь	Статична технологія ширококуткового доступу до мережі Інтернет
Висновок: Соціальні та технологічні чинники мають найбільший вплив на телекомунікаційну галузь і проаналізовані компанії.		

Давайте визначимо дві групи впливових осіб: можливості та ризики. Потім кожному фактору присвоюється вага та бал. Результатом такого аналізу є оцінка готовності підприємства до позитивних факторів зовнішнього середовища [20, с. 63-69).

Аналітики включають:

Генеральний директор, керівник відділу маркетингу та керівник відділу продажів ФОБ «The Best-On». Коефіцієнти релевантності розраховуються для оцінки загальної згоди всіх потоків думок. Це 0,8.

Таблиця 2.9 – EFAS-аналіз ФОБ «The Best-On»

EFAS-аналіз	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
<i>Можливості</i>			
Висока залежність споживачів від послуг доступу до Інтернету	0,14	5	0,7
Збільшити обсяг продажів за рахунок впровадження нових послуг	0,14	5	0,7
Розширення ринку збуту	0,12	4	0,48
Інтернет набуває все більшої популярності серед усіх верств населення	0,1	4	0,4

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Загострення конкуренції	0,13	5	0,65
Створення безкоштовного доступу до Інтернету через супутник	0,14	5	0,7
Зниження рівня платоспроможності населення	0,12	4	0,48
Невелика різниця в обслуговуванні	0,11	3	0,33
Всього	1	-	0,12

За результатами аналізу EFAS можна сказати, що підприємство є залежним від умов зовнішнього середовища.

Проведіть аналіз конкурентоспроможності галузі за Майклом Портером, щоб визначити інтенсивність та інтенсивність конкуренції в галузі та визначити, де Best-On буде найкраще ізольовано від впливу конкуренції. Масу [26, с. 106-109]. Аналітики включають:

Генеральний директор, керівник відділу маркетингу та керівник відділу продажів ФОВ «The Best-On». Експертний висновок узгоджується методом «сніжкової кулі». Результати оцінки представлені в Додатку Б.

На основі результатів вашої оцінки визначте ключові можливості, загрози та контрзаходи (див. таблицю нижче). 2.11).

Таблиця 2.10 - Можливості, загрози та компенсаційні заходи за моделлю

“5 сил”

Можливості	Загрози	Компенсаційні заходи
1	2	3
Висока концентрація покупців	Гостра конкуренція в галузі	Створіть власну комерційну пропозицію та зосередьтеся на додаткових послугах та якості обслуговування
Висока щільність постачальників	Низька диференціація сировини	Укладання довгострокових договорів із постачальниками

Продовження таблиці 2.10.

1	2	3
Розширення інструментів продажів	Доступ до рекламних каналів конкурентів	Зверніть увагу на сприйняття ТМ і сприйняття компанії покупцями та запровадьте нові методи продажу. через месенджер, в інтернеті
Збільшити обсяг продажів за рахунок впровадження додаткових послуг	Конкуренти швидше реагують і через них відкривають нові сегменти	Створення конкурентних пропозицій на основі переваг компанії
Вихід на нові ринки	Конкуренти швидше реагують і відкривають нові ринки	Створення стратегій та розрахунок прибутковості, розширення меж діяльності
Висока залежність від послуг покупців	Створення безкоштовного доступу до Інтернету через супутник	Підтримувати стабільний попит на послуги
Постійно зростаючий попит	Поява нових конкурентів	Перегляньте різницю в продуктивності та створіть UTP
Наявність якісного обладнання	Невелика різниця в обслуговуванні	Налагодження комунікації з аудиторією про використання компанією якісного обладнання та трансляція цього факту на користь компанії
Проникнення Інтернету в усі верстви населення	Зниження рівня платоспроможності населення	Створення гнучкої цінової політики та пропозицій для сегментів з різним рівнем доходу

Таким чином, ми отримуємо перелік можливих стратегічних альтернатив щодо розвитку ринкових умов. Ми можемо зробити такі висновки:

Ринок інтернет-технологій активно розвивається. Попит на послуги стабільний і зростає. Концентрація споживачів висока порівняно з концентрацією бізнесу, а конкуренція жорстка. Альтернативні послуги динамічно розвиваються і загрожують галузі. З незначною кількістю бар'єрів для входу ризик появи нових конкурентів дуже високий. Завдяки широкому вибору постачальників ви можете вибрати найкращий канал дистрибуції за потрібною вартістю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Основними гравцями на локальному ринку доступу до Інтернету є провайдери «TheBest-On» (проаналізовані компанії), «Зв'язковий» і «Верінет», з галузевою конкуренцією. Географічні межі ринку включають територію міста Верхівцеве та найближчі населені пункти (с. Боровківка, с. Любомирівка, с.). Ново Олександрівка).

Інтернет-підключення, як і телебачення, активно набирає значення в базовому асортименті послуг оператора, і стандартне підключення до Інтернету не втратило своєї актуальності.

Лідером за часткою локального ринку інтернет-провайдерів є інтернетпровайдер «Верінет», який з часом розширив пропозицію телевізійних послуг. Аналізовані компанії займають домінуючу частку ринку лише в сегменті користувачів послуг доступу до мережі Інтернет.

Концентрація ринку послуг доступу до мережі Інтернет у м. Верхівцеве та прилеглих районах дуже висока. Розрахунки індексу Харфінделя-Гіршмана показують, що ринкова конкуренція може бути сильною або слабкою.

Важливе значення має і насиченість місцевого ринку медіапослуг.

З результатів сегментації можна зробити висновок, що найбільш економічно привабливими є сегменти жінок і чоловіків віком від 30 до 55 років (С1). Другим за привабливістю є сегмент жінок і чоловіків 18-29 років (С2). Два вибрані сегменти мають подібні характеристики продуктивності.

Аналіз EFAS показує, що ФОБ «The Best-On» залежить від зовнішніх умов середовища. Про це свідчить підсумкова оцінка 0,12 бала. Технологічні зміни в галузі та посилення конкуренції мали значний вплив на ФОБ «The BestOn».

Отже, бізнес ФОБ «The Best-On» полягає в тому, що дохід компанії впав на 37% у четвертому кварталі 2018 року, не досягнувши цільового прибутку за весь рік. Маркетингові проблеми компанії - це рання реакція відділу маркетингу компанії на зміни ринку, неадекватний вибір продукції та комунікаційна політика, застарілі маркетингові стратегії.

Згідно з результатами SWOT-аналізу, майбутній ФОБ «The Best-On» повинен керуватися стратегією Weakness-Opportunity (WO), стратегією розвитку та пом'якшення слабкості для управління можливістю.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВАЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ФОБ «The Best-On» НА МПОЖИВЧОМУ РИНКУ

1.1 Оцінка альтернатив маркетингової стратегії

Проаналізувавши бізнес-середовище та виявивши нові загрози та можливості, ви можете почати обирати стратегії, які відповідають вашим цілям. Стратегічний відбір лежить в основі стратегічного управління. Процес вибору стратегії можна умовно розділити на три етапи [27]:

1) Сформулюйте стратегію. Під час цієї фази розробляються стратегії досягнення поставлених цілей. Мета тут полягає в тому, щоб розробити якомога більше альтернативних стратегій. Це значно розширює ваші можливості та гарантує, що ви ніколи не пропустите потенційно кращий варіант.

2) Уточніть свою стратегію. Стратегії уточнюються на основі цілей організації, що розвиваються, у всьому їх різноманітті для формування загальної стратегії.

3) Аналіз та оцінка стратегії. Альтернативи аналізуються та оцінюються на придатність для досягнення основних цілей обраної загальної бізнесстратегії. На цьому етапі загальні стратегії наповнюються деталями.

При розробці альтернативних стратегій ми рекомендуємо спиратися на перевірені в маркетинговій практиці моделі. За цими моделями аналізована компанія може оцінити свої можливості, продукти, ринки, конкурентне середовище, споживачів і бізнес-орієнтацію. На основі отриманої пропозиції

розподіляються зусилля та ресурси компанії та розробляються відповідні маркетингові стратегії.

При пошуку альтернативних стратегій використовується матриця «продукт-ринок» Ансоффа [27, с. 66] Оцінка цих 88 стратегій за даною матрицею представлена у вигляді таблиці 3.1 (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка альтернативних стратегій ФОБ «The Best-On» за матрицею Ансоффа

Варіант стратегії	Вірогідність	Опис	Ключові показники розвитку компанії за SWOT-аналізом
1	2	3	4
Проникнення на ринок	10%	Ринкова частка компанії в сегменті доступу до мережі Інтернет становить 57%. ФОБ «The Best-On» має перспективи на місцевому ринку телекомунікаційних послуг після розширення спектру послуг і звернення уваги на сегменти	1) Розширення спектру послуг 2) Формулювання власне маркетингової стратегії 3) Формування ефективної комунікаційної політики 4) Підвищення лояльності користувачів послуг
Розвиток ринку	30%	Гравців на ринку найближчого міста значно більше, ніж сьогодні. Немає жодних бар'єрів для входу на ринок. Однак для того, щоб вийти на нові ринки, компанія повинна мати конкурентоспроможний асортимент продукції, якого вона зараз не має.	
Розробка товару	60%	ФОБ «The Best-On» має всі необхідні ресурси, щоб розширити ваші послуги та запустити нову	

Відповідно до матриці Ансоффа, найбільш вірогідними рішеннями є стратегії покращення вибору продукції та конкуренції за споживачів на традиційних ринках.

Наступним кроком дослідження стратегічних варіантів є побудова матриці BKG [25]. Розрахунок основних показників матриці наведено в Додатку Д (Додаток Г). Результати представлені у вигляді рисунка 3.1.

Рисунок 3.1 – Матриця БКГ

		Підприємство	Об'єм продажів	Підприємство	Об'єм продажів
Темп росту	Високий (більше 100%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		ФОБ «The Best-On»	4100 тис.грн.	ПП «Верінет»	4900 тис.грн.
		ПП «Зв'язок»	1200 тис.грн.		
		ВСЬОГО	5300 тис.грн.	ВСЬОГО	4900 тис.грн.
	Низький (менше 100%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
		Низький (менше 1)		Високий (більше 1)	
Відносна частка ринку					

На основі матричного аналізу, проведеного Boston Consulting Group, ми можемо рекомендувати наступні ключові стратегії для ФОБ «The Best-On»:

1) Стратегії посилення маркетингових зусиль. Ця стратегія підходить для компаній, які не повністю використали можливості, пов'язані з їхніми поточними продуктами та ринками, на відміну від ФОБ «The Best-On».

Враховуючи велику частку ФОБ «The Best-On» на ринку доступу до Інтернету, стратегія збільшення маркетингових зусиль не є стратегічним вибором.

2) Вихід з ринку - стратегія виходу не підходить для ФОБ «The Best-On» відповідно до бізнес-цілей і місії компанії.

Наступним кроком є оцінка критеріїв матриці експертним методом. Менеджер ФОБ «The Best-On» поводить професійно. Експертний висновок узгоджується за «законом сніжної кулі» (див. табл. 3.3).

У результаті зважених критеріїв привабливість ринку ФОБ «The Best-On» є досить низькою, а індекс конкурентоспроможності середнім. За даними Matrix, такий профіль власності відповідає вибірковій стратегії зростання, яка включає зміцнення ринкових позицій і жорстку конкуренцію в обраних сегментах.

Матриця оцінки стратегічної позиції та дій (SPACE) [16] також може бути використана для визначення стратегічних позицій, які є найбільш вигідними для компанії в цілому та для окремих бізнес-сфер.

Метод побудови матриці включає чотири оціночні координати (FS, CA, ES, IS). FS (фінансова міцність) визначає фінансовий стан підприємства, CA (конкурентна перевага) визначає конкурентну перевагу, ES (стабільність навколишнього середовища) характеризує стабільність зовнішнього середовища, а IS (виробнича сила) визначає фінансовий стан компанії. 'бізнес.

Тому ми оцінюємо фактори аналізу SPACE і представляємо результати у вигляді таблиці 3.6. Кожен показник являє собою основні критерії, оцінені експертами за 6-бальною шкалою на основі порівняння дійсного значення фінансового показника з нормативним значенням компанії та на основі статистичних досліджень. Економічна інформація про галузь (див. табл. 3.4) Таблиця 3.5 – Результати зваженої оцінки критеріїв SPACE-аналізу [16]

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фінансовий стан ФОБ «The Best-On»			
Рентабельність інвестицій	0,4	5	2
Фінансова автономія	0,1	4	0,4
Платоспроміжність підприємства	0,4	5	2
Рівень фінансового ризику	0,1	3	0,3
Загальна оцінка критерія			4,7
Конкурентоспроможність ФОБ «The Best-On»			
Рентабельність реалізованих послуг	0,3	5	1,5
Доля ринку	0,2	4	0,8
Якість послуг	0,3	5	1,5
Лояльність покупців	0,2	4	0,8
Загальна оцінка критерія			4,6
Привабливість галузі			
Потенціал зростання	0,3	4	1,2
Потенціал прибутку	0,4	5	2
Фінансова стабільність	0,2	3	0,6
Бар'єри для входу	0,1	2	0,2
Загальна оцінка критерія			4
Стабільність галузі			
Зміна попиту	0,4	5	2
Тиск конкурентів	0,3	4	1,2
Технологічні зміни	0,15	2	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	0,15	2	0,3
Загальна оцінка критерія			3,8

Після загальної оцінки основних критеріїв у системі координат SPACE буде побудовано вектор запропонованих стратегій розвитку бізнесу.

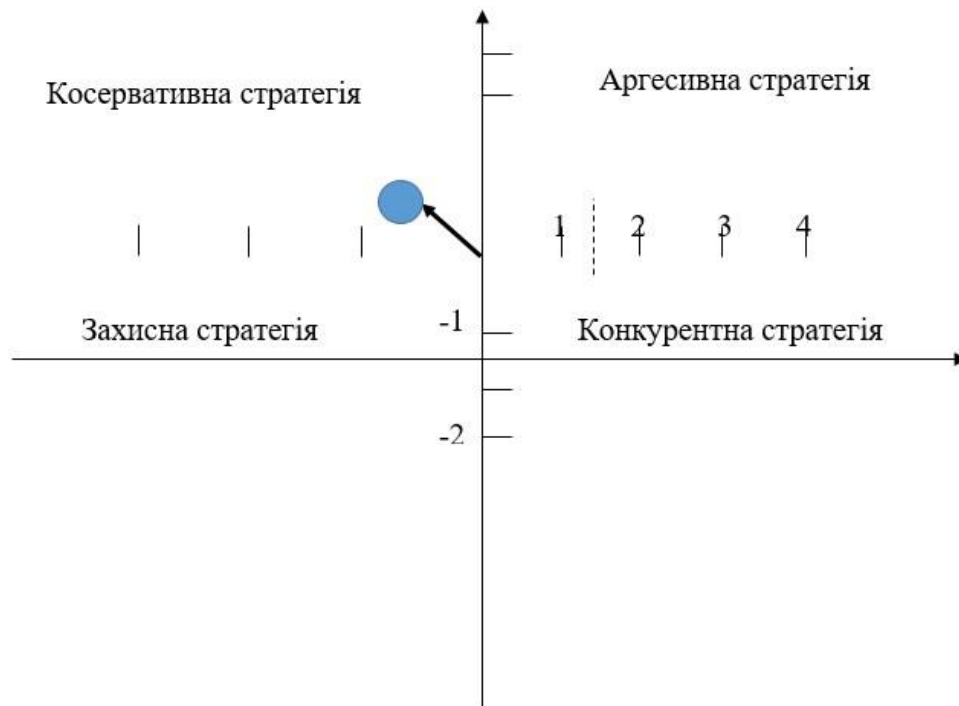
Початкова точка вектора знаходиться в початку координат, кінцева точка в точці А належить наступній координаті.

$X =$ Коефіцієнт привабливості галузі - Коефіцієнт конкурентоспроможності $= 4 - 4,6 = -0,6$

$Y =$ Коефіцієнт фінансової сили - Коефіцієнт стабільності галузі $= 4,7 - 3,8 = 0,9$.

Результати розрахунку відобразимо на графіку 3.3

Рисунок 3.3 – Графічне зображення SPACE-аналізу



Відповідно до аналізу SPACE, ФОВ «The Best-On» створено для забезпечення розумної стратегії. Така ситуація часто спостерігається на стабільних ринках, що повільно розвиваються. У цьому випадку зусилля спрямовані на фінансову стабільність. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність товару.

1. Зниження витрат при одночасному підвищенні якості продукції.

2. Скоротить виробництво та отримайте доступ до більших потенційних ринків.

Пов'язка цих механізмів зі стратегічною метою управління ФОБ «The Best-On» навряд чи призведе до реалізації стратегії. Сервіс компанії один з найкращих. Ці вдосконалення включають впровадження нових телекомунікаційних технологій і потребують значних фінансових вкладень. Те саме стосується нових стратегій виходу на ринок.

Конкурентний аналіз галузі, проведений Майклом Портером у Розділі 2, привів до низки стратегічних рішень, характерних для галузевих фірм. Ми порівнюємо їх зі стратегічними цілями компанії. Результати подано у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка стратегічних альтернатив за моделлю “5 сил”
Портера [26]

Можливості	Загрози	Компенсаційні заходи	Оцінка доцільності
Висока концентрація покупців	Гостра конкуренція в галузі	Створіть власну комерційну пропозицію та зосередьтеся на додаткових послугах та якості обслуговування	Не стосується діапазону стратегій. Це тактичне завдання, реалізоване в рамках нової маркетингової стратегії
Висока щільність постачальників	Низька диференціація сировини	Укладання довгострокових договорів із постачальниками	Це також не відповідає масштабам стратегії. Це оперативне завдання для майбутніх реалізацій
Розширення інструментів в продажів	Доступ до рекламних каналів конкурентів	Зверніть увагу на сприйняття ТМ і сприйняття компанії покупцями та запровадьте нові методи продажу. через месенджер, в інтернеті	Відповідає бізнес-цілі збільшення прибутку, але не охоплює інші важливі цілі

Оцінка стратегічних альтернатив за моделлю Портера допомагає визначити найбільш перспективні стратегічні варіанти з урахуванням поточної ринкової ситуації та стратегічних цілей компанії щодо

альтернативи. Стратегія полягає в тому, щоб розширити обсяг або фокус пропозицій постачальника.

На основі нашого аналізу «найкращих» альтернатив стратегії FOB ми можемо виділити наступні стратегії:

- 1) вибіркова стратегія зростання;
- 2) стратегія розширення сфери послуг; 3)
стратегія розширення ринку.

Вибір стратегічних альтернатив має ґрунтуватися на оцінці можливостей і ризиків. Це буде зроблено в наступному підрозділі.

3.2 Оцінка та вибір маркетингових стратегій

Оцініть можливості та ризики кожної стратегічної альтернативи, щоб вибрати оптимальну стратегію. Оформіть результати у вигляді таблиці (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінка шансів та ризиків стратегічних альтернатив

Стратегія	Шанси	Ризики
Вибіркова стратегія зростання	Збільшення корпоративних прибутків. Нове покриття сегментів Збільшення частки ринку Досягніть лідерства на ринку	Активізація конкурента. Наступальна стратегія лідера ринку
Стратегія розширення асортименту послуг	Збільшення корпоративних прибутків. Створюйте привабливі пропозиції. Нове покриття сегментів	Інертність споживача Юридичні питання (отримання ліцензії тощо). Технічні компоненти (будівництво системи кабельного телебачення)
Стратегія розширення ринку	Збільшення корпоративних прибутків. Розширення продажів	Висока конкурентоспроможність. Важкі інвестиції. Насичення ринку

Після оцінки можливостей і загроз кожного стратегічного варіанту за допомогою підходу «мозкового штурму» за участю керівництва ФОБ «The Best-On» було визначено ключові стратегічні варіанти – вибіркова стратегія зростання та в її рамках розширено спектр послуг ФОБ «The Best-On». до конкурентоспроможної продукції.

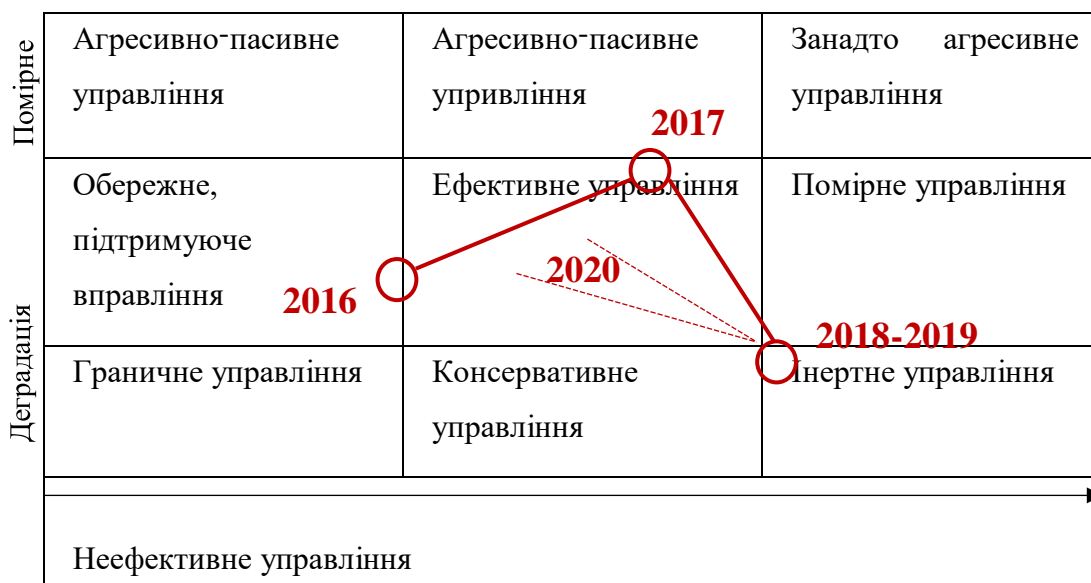
Обрана стратегія відповідає найближчим цілям і місії ФОБ «The Best-On». Для демонстрації економічного потенціалу обраної маркетингової стратегії побудуємо вектор економічного розвитку [3, с.39] на основі ключових економічних показників, наведених у таблиці 3.8 [13]. Для цього розраховують індекс економічного зростання Kzi та індекс економічної стабільності Ks .

Таблиця 3.8 – Економічні показники діяльності інтернет-провайдера ФОБ «The Best-On»

Показник	2017	2018	2019
Рентабельність продаж (ROS)	0,35	0,25	0,22
Норма операційного прибутку (OPM)	0,35	0,25	0,22
Оборотність оборотних активів (CATR)	1,67	2,69	2,25
Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства (ІВг)	0,41	0,48	0,35
Коефіцієнт рентабельності проданої продукції (R)	0,53	0,34	0,28
Коефіцієнт фінансової незалежності (ER)	0,44	0,83	0,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)	0,55	0,31	0,42
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами (КЗк)	0,05	0,43	0,56
$Kzi=((ROS+OPM+CATR+ІВг-R)/5);$	0,45	0,67	0,55
$Kc=((ER+Km+Kзк)/3);$	0,35	0,52	0,62

За результатами розрахунків була побудована матриця вектору економічного розвитку (див. рис. 3.4).

Рисунок 3.4 – Вектор економічного зростання ФОБ «The Best-On» [3]



Економічна стійкість, Кс

Як бачимо, ФОБ «The Best-On» має мінливу динаміку щодо економічної стійкості своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На основі нашого аналізу «найкращих» альтернатив стратегії ФОБ ми можемо виділити наступні стратегії:

- 1) вибіркова стратегія зростання;
- 2) стратегія розширення обсягу послуг; 3) стратегія розширення ринку.

Після оцінки можливостей і загроз кожного стратегічного варіанту за допомогою підходу «мозкового штурму» за участю керівництва ФОБ «The Best-On» було визначено ключові стратегічні варіанти – вибіркова стратегія зростання та в її рамках розширено спектр послуг ФОБ «The Best-On» до конкурентоспроможної продукції.

У рамках нової стратегії були обрані ключові бізнес-цілі та бізнес-цілі, принципи позиціонування та цільової сегментації.

Маркетинг-мікс формується шляхом визначення вартості впровадження нової послуги в пропозицію постачальника (219 тис. грн), оцінки ринкової ціни для формування найкращої ціни на послугу, надання інструментів Нові медіа та продажі. Тепер ти можеш.

Загальний бюджет реалізації стратегії становить 362 700 грн., а хід виконання стратегії показано на діаграмі Ганта. Розрахунок ефективності стратегії оновлення показує, що стратегія є прибутковою на етапі впровадження з прогнозованим збільшенням доходу на 30% у 2020 році.

ВИСНОВКИ

Після проведення теоретичних і практичних досліджень можна зробити наступні висновки та методи вдосконалення маркетингової діяльності Інтернет-провайдера «The Best-On».

1) У розділі 1 дослідження розглядаються теоретичні основи розробки маркетингової стратегії компанії на споживчому ринку та встановлюється методологія подальших досліджень.

2) Аналізуючи регіональний медіаринок, ми виявили, що попит на послуги підключення до Інтернету зростає з кожним днем. В Україні послуги доступу до Інтернету надають близько 2000 компаній. На п'ять основних постачальників припадає дві третини всього українського ринку. Інші компанії займають надзвичайно малі сегменти, які обслуговують лише окремі об'єкти або кілька мікрорайонів. До таких компаній відноситься аналізована компанія «TheBest-On», яка працює на ринку телекомунікацій на території, географічно обмеженій містом Верхівцеве та його околицями.

Основними гравцями на місцевому ринку доступу до Інтернету та супутніх послуг є аналізовані компанії ПП «Зв'язковий» та ПП «Верінет». Лідируючу частку місцевого ринку займає інтернет-провайдер Verinet, який з часом розширив спектр послуг підключеного телебачення. Аналізовані компанії займають домінуючу частку ринку лише в сегменті користувачів послуг доступу до мережі Інтернет.

Концентрація ринку послуг доступу до мережі Інтернет у м. Запоріжжі та прилеглих районах дуже висока. Результати розрахунку індексу ХарфінделяХіршмана показують, що через малу кількість гравців конкуренція на ринку також дуже розвинена і слабка. Рівень насиченості 121 регіонального ринку телекомунікаційних послуг становить 71 %, що перевищує середній показник.

Макро- та мікросегментація, проведена в розділі 2, допомагає визначити ключові сегменти ринку та оцінити їх з точки зору економічної привабливості. Мікросегментація базується на демографічних і психографічних критеріях. Таким чином, найбільш економічно привабливими сегментами для аналізованої компанії є жінки та чоловіки віком від 30 до 55 років (C1), оскільки визначальними при виборі постачальників послуг є компанії, в яких аналізована компанія займає лідируючі позиції на ринку. При цьому представники цього сегменту віддають перевагу не лише стандартним послугам підключення до Інтернету, а й послугам підключення ТБ та пакетним пропозиціям, які не входять до сфери діяльності провайдера. Другим за привабливістю є сегмент жінок і чоловіків 18-29 років (C2) – це активні користувачі Інтернету, які не уявляють свого життя без нього. Цей сегмент менше цікавиться телебаченням і віддає перевагу стандартному Інтернету. Два вибрані сегменти мають однакову поведінку. Розумні та важливі критерії при виборі постачальників. Дослідження зовнішніх факторів маркетингу показало, що ФОБ «The Best-On» залежить від зовнішніх умов середовища. Про це свідчить підсумкова оцінка 0,12 бала. Технологічні зміни в галузі та потенціал зростання конкуренції мають значний вплив на ФОБ «The BestOn».

Вивчивши внутрішнє середовище ФОБ «The Best-On», ми змогли виявити сильні та слабкі сторони компанії. Головною перевагою ФОБ «The Best-On» є рівень сервісу, репутація та якість обслуговування компанії. З іншого боку, найбільшим недоліком компанії є неефективна класифікаційна та комунікаційна політика, а також застаріла маркетингова стратегія.

Це визначає менеджмент і маркетинг ФОБ «The Best-On».

Проблема керівництва полягає в тому, що прибуток компанії впав на 37% у четвертому кварталі 2018 року, не досягнувши цільового прибутку за рік. Маркетингові проблеми компанії - це рання реакція відділу маркетингу

компанії на зміни ринку, неадекватна політика вибору продукції та комунікації, застарілі маркетингові стратегії.

Аналіз роботи постачальника за допомогою SWOT-аналізу показує, що майбутні ФОБ «The Best-On» повинні керуватися стратегією слабких місць і можливостей (WO). Це стратегія зростання, яка мінімізує прогалини, які необхідно заповнити. можливість. Основними напрямками розвитку маркетингової діяльності ФОБ «The Best-On» є:

Розширте асортимент завдяки впровадженню послуги підключення ТБ.
розширення рекламних матеріалів;

Формування нової маркетингової стратегії, що відповідає цілям і можливостям провайдера.

3) Після аналізу стратегічних альтернатив ФОБ «The Best-On» були обрані наступні альтернативи:

- а) Вибіркові стратегії зростання;
- б) Стратегії розширення асортименту послуг;
- в) Стратегія розширення ринку.

У цій структурі важливі стратегічні варіації оцінюються шляхом оцінки можливостей і ризиків кожного стратегічного вибору за допомогою підходу мозкового штурму із залученням керівництва ФОБ «The Best-On». Тепер ви можете вирішити, що стратегія вибіркового зростання ФОБ «The Best-On» поширюється на конкурентні пропозиції.

У рамках нової стратегії були обрані ключові бізнес-цілі та бізнес-цілі, принципи позиціонування та цільової сегментації.

Оновлена продуктова політика компанії включає три ключові пропозиції.

Стандартний доступ до Інтернету, підключення ТБ та фіксована цінова пропозиція - Інтернет + ТБ. Розрахунок вартості введення нових послуг в пропозицію провайдера наведено в розділі 3 і становить 219 000 грн.

Стандартний канал продажів вендора буде розширено продажами через Messenger, який активно розвивається в останні роки.

Комунікаційна політика ФОБ «The Best-On» повинна передавати ключову конкурентну перевагу постачальника. Інструментарій підбирається на основі інструментів лідера ринку з урахуванням досліджень цільового сегменту впливу інструментів просування. Основними компонентами конвеєрного вузла є:

Реклама в соціальних мережах, реклама на порталах, реклама в сфері транспорту, реклама на POS, пряме спілкування, прямі продажі, акції. Конвеєрні комплекси оцінюються виходячи з місії компанії та ключових можливостей. Загальний бюджет реалізації стратегії становив 362 700 грн., а хід реалізації стратегії було представлено за допомогою діаграми Ганта.

Розрахувавши ефективність оновленої стратегії, ми змогли зрозуміти, що стратегія була прибутковою на етапі виконання. У наступному році очікується, що обсяг продажів компанії зросте на 30%, а частка ринку збільшиться на 7%. Додатковий дохід від впровадження провайдером нових послуг (телебачення та пакетні пропозиції) склав 1 млн 275 тис. грн.

Дохід на одного клієнта-учасника становить 2,5 тис. грн. Розрахована рентабельність інвестицій становить 173%, що свідчить про прибутковість цієї стратегії. Стратегічна вартість залучення нових клієнтів – 280 грн, вартість одного клієнта на рік – 2200 грн.

Таким чином, було вирішено маркетингове завдання ФОБ «The Best-On» - розширено спектр послуг, підвищено ефективність комунікаційної політики та маркетингової стратегії компанії з урахуванням поточних цілей керівництва компанії було оновлено.

Поставлені цілі та посадові обов'язки роботодавця досягнуті.

Досліджено теоретичні основи розробки маркетингових стратегій компаній, що працюють на споживчому ринку. Ми проаналізували ситуацію

та динаміку регіонального ринку телекомунікацій в Україні. Проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів ФОБ «The Best-On», проведено аналіз ситуації в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства : маркетинговий підхід : монографія. 2019. 402 с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. 2021. 520 с.
3. Григор, А. В. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу 2020. № 2 (44).
4. А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 47-52.
5. Дубровська Є. С. Методи оцінки задоволеності споживачів 2020. № 4. С. 26-30.
6. Є. С. Дубровська // Методи менеджменту якості. 2020. № 4. С. 26-30.
7. Єфремов В.С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування 2018. 278 с.
8. В.С. Єфремов - Центр навчальної літератури 2018. 278 с.
9. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 18.11.2018 № 1280-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2020, № 19, с.64 Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (Дата звернення: 15.10.2019).
10. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 № 1280-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2019, № 12, с.155. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>
11. Ілляшенко, С. М. Маркетингові дослідження : навч. Посіб 2019. 192 с.
12. С. М. Ілляшенка. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. 192 с.
13. Інтернет Асоціація України. Дослідження інтернет-аудиторії/Режим доступу до ресурсу : <http://inau.ua/proekty/doslidzhennyainternetaudytoriyi>

14. Консалтингова група «Expert & Consulting». Огляд українського ринку послуг фіксованого доступу до мережі інтернет в розрізі в2в і в2с сегментів. Режим доступу до ресурсу :
<http://nm.encint.com/expertiza/fiksirovannyij-shpd/>
15. Контент-маркетингове агентство Top Lead. IT-індустрія в Україні. Режим доступу до ресурсу : <http://www.bakertilly.ua/news/id1430>
16. Котлер Ф. Основи маркетингу : учб. посібник 2018. 698 с.
17. Кривда В.І., Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу 2019.
18. Кривда О.В., Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. 2019. № 12. С. 74–77.
19. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія 2021. 245 с. 3.
20. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн: КНЕУ, 2021. 152 с.
21. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн, 2018. 152 с.
22. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива 2018. 590 с.
23. Лук'янець Т.И. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. 2020. 380 с.
24. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства 2019. № 3. 219 с.
25. Мнушко, З. М. Маркетингові дослідження : метод. рек. до практ. занять [текст] 2019. 84 с.
26. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія 2018. 632 с.
27. Рейтинг інтернет-провайдерів України за 2017 рік. Режим доступу до ресурсу : <https://itc.ua/news/rejting-ukrainskih-internetprovayderov-za2017-god-ukrtelekom-kievstar-i-volya-lidiruyut-po->

- [kolichestvuabonentovfregat-i-lanet-po-integralnoy-otsenke](#) / (Дата звернення 11.10.2019).
28. Сайт компанії “TheBest-On”. Режим доступу до ресурсу : <https://thebeston.com/uk/> (Дата звернення: 02. 11. 2019).
29. Сайт телекомунікаційної компанії "Воля". Режим доступу до ресурсу : https://volia-promo.com.ua/?partner=google_cpc_wp_search_brand_promo_all&gad=1&gclid=Cj0KCQjwnMWkBhDLARIsAHBOftp176UauAmvaipALfcsYFjdqSnpbBtFiUJAjSpmnE4jVnQA4BKlAAgrtEALw_wcB
30. Сліпенький, В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами : сутність і задачі на сучасному етапі. Донецьк. 2020. – С. 50-52.
31. В. В. Сліпенький Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Донецьк. 2020. С. 50-52.
32. Фатхудинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник 2020. 640 с.
33. Хасси, Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера. Питер. 2021. 378 с.
34. Wilson, RMS. & Gilligan, C. 2018. Strategic Marketing Management : Planning, Implementation & Control, 3rd ed. UK^ Elsevier ButterwortHeinemann.
35. Воронкова В.Г. Публічне управління та адміністрування в інформаційному суспільстві : вітчизняний і зарубіжний досвід 2017.602 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – План дослідження споживачів місцевого ринку інтернетпровайдерів [9]

Етап	Опис
1.1. Постановка цілей	Основна мета дослідження полягає в тому, щоб відрізнити однорідну групу від великої кількості споживачів із подібним рівнем послуг постачальника та вимогами до охоплення та використовувати це як основу для стратегій сегментації споживчого ринку ФОБ «The Best-On»
1.2. Постановка завдань	Для реалізації плану дослідження необхідно вирішити такі завдання: 1. Визначте ознаки фрагментації ринку. 2. Визначте сегменти ринку на основі їхніх найбільш помітних характеристик. 3. Оцініть обраний сегмент з точки зору його привабливості та вимог до маркетингового комплексу компанії. 4. Визначити цільовий ринок компанії та розробити стратегію його охоплення відповідно до результатів сегментації
1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	Основні робочі гіпотези цього дослідження: Цільовий ринок пред'являє різні вимоги до маркетингових комплексів і процесів обслуговування. Крім соціальнодемографічних характеристик, найважливішою ознакою сегментації є поведінкові критерії. Основним орієнтиром формування стратегії є задоволення потреб нових сегментів компанії в рамках існуючого ринку за рахунок конкурентних переваг.

Таблиця А.2 – Топік-гайд для проведення опитування на споживчому ринку [9]

Ринок	Послуги доступу до мережі Інтернет та супутні їм
-------	--

Географія	м. Верхівцеве та околиці
Мета дослідження	Дослідження поведінкових характеристик аудиторії на ринках місцевих комунікацій
Цільова група	Жінки та чоловіки віком від 18 до 70 років приймають рішення про вибір провайдера
Задачі дослідження	<p>Виявлення поведінкових особливостей аудиторії.</p> <p>Визначте деталі свого рішення при виборі постачальника.</p> <p>Виявлення найважливіших факторів, що впливають на прийняття рішення споживачем.</p> <p>Визначити сприйняття аудиторією місцевого ринку телекомунікацій.</p> <p>Визначте спосіб життя вашої аудиторії.</p> <p>Визначення того, для чого використовуватиметься доступ до Інтернету.</p>

Розрахунок об'єму вибірки проведемо за формулою:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2} \quad (A.1)$$

де n - обсяг вибірки; z - нормоване відхилення, яке визначається виходячи з обраного рівня

довірливості (1,96); p - варіація для

вибірки, в частках (25%); $q = (1 - p)$; e -

допустима помилка (5%).

Таким чином, $n = \frac{3.84 * 0.75 * 0.25}{0.005} = 145$.

Таблиця А.3 – Анкета для опитування цільової аудиторії [9]

<i>1. Ваша стать:</i>
Чоловік
Жінка
<i>2. Ваш вік:</i>
18-29
30-55
56-70

3. <i>Оберіть, будь ласка, діапазон, який найбільш чітко характеризує ваш щомісячний рівень доходу:</i>
< 4000 грн
4000-8000 грн 8000-10000 грн 10000-12000 грн > 12000 грн
4. <i>Яким послугам вашого інтернет-провайдера ви надаєте перевагу?</i>
Доступ до мережі Інтернет Телебачення Інтернет та телебачення
5. <i>Якщо б широкосмуговий доступ до мережі Інтернет зник, на що б ви воліли його замінити?</i>
xPON (оптоволоконний канал) GPRS, 3G, LTE Супутниковий зв'язок WiFi та WiMax на інших девайсах
6. <i>Основна ціль використання доступу до мережі Інтернет:</i>
Пошук інформації Соціальні мережі Новини Ігри Робота Музичне відео Директор Інший
7. <i>Які характеристики для вас є вирішальними при виборі інтернет-провайдера?</i>

<p>Висока швидкість</p> <p>Широкий спектр послуг</p> <p>Цілодобова технічна підтримка</p> <p>Стабільність тарифів</p> <p>Наявність акційних пропозицій;</p> <p>Безкоштовне підключення</p>
<p><i>8. Які рекламні інструменти вплинули на вас найбільше при виборі поточного провайдера?</i></p>
<p>Рекомендації</p> <p>Прямі продажі</p>
<p>Зовнішня реклама</p> <p>Реклама в Інтернеті</p> <p>Місцеві ЗМІ</p> <p>Телевізійна та радіореклама</p> <p>Форуми та сайти оглядів</p>
<p><i>9. Якими додатковими послугами вашого провайдера ви користуєтесь?</i></p>
<p>Змінити IP-адресу</p> <p>Оренда або купівля роутера</p> <p>Налаштування роутера</p> <p>Налаштування ТВ</p> <p>Викличте свого помічника</p> <p>Страхування кабелю</p>

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Результати оцінки сил і детермінант за моделлю “5 сил конкуренції” Портера [26]

Найменування детермінант	Оцінка
Ринкова влада постачальника	3
Диференціація ресурсів	1
Наявність товарів-субститутів	4
Витрати зміни постачальників у компанії в галузі	4
Рівень концентрації постачальників	6
Значення замовлень для постачальників	3
Вартість закупівлі у співвідношенні з совокупними витратами	2
Загроза прямої і зворотної інтеграції фірм в галузі	3
Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	1
Ринкова влада покупців	3,27
Концентрація покупців в порівнянні з концентрацією фірм	4
Обсяг закупівель покупцями (у фірми)	3
Витрати перемикання покупців в порівнянні витратами перемикання постачальника	1
Інформованість покупця	6
Здатність до інтеграції вниз по технологічному ланцюжку	1
Товари-замінники	0
Співвідношення ціна / загальний обсяг закупівель	3
Відмінності товарів / впізнаваність торгової марки	3
Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	6
Вигоди покупця	4
Стимули осіб, які приймають рішення	5

Влада існуючих конкурентів	2,86
Ріст галузі	5
Постійні (або складські) витрати / додана вартість	1
Тимчасові надлишки виробничих потужностей (періоди перевиробництва)	0
Відмінності в продукції	6
Впізнаваність торгової марки	4
Витрати перемикання (споживача)	3
Концентрація і збалансованість	1
Інформаційна складність	1
Різновиди конкурентів	3
Корпоративні частки	1
Бар'єри на виході	1
Загроза появи нових конкурентів	5
Економія, пов'язана з масштабом виробництва	2
Запатентовані відмінності товару	3
Впізнаваність торгової марки	5
Витрати перемикання	1
Вимоги до обсягу капіталу	1
Доступ до каналів розподілу	5
Абсолютні переваги по витратах	4
Доступ до необхідних ресурсів	4
Власна, що відрізняється низькими витратами модель	2
Політика уряду	5
Патенти і ліцензії	3
Загроза появи товарів- субститутів	1,25
Відносна ціна субститутів	2
Витрати перемикання	1
Схильність покупців до субститутів	1
Можливість задовольняти потреби і бажання клієнтів іншим способом	1

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Процентне співвідношення груп А, В і С асортименту ФОБ
«The Best-On»

Група	Частка в асортименті, %	Частка в реалізації, %
А	28,57	59,12
В	28,57	22,51
С	42,86	18,37

Група А: Безліміт 100 Мбіт/с;

Група В: Безліміт 45 Мбіт/с, Безліміт 25 Мбіт/с;

Група С: Безліміт 15 Мбіт/с, Безліміт 5 Мбіт/с, зміна ІР-адреси. Таблиця

В.2 – Продукти компанії, збудовані в порядку зростання
коефіцієнта варіації реалізації

№	Найменування продукту	Коефіцієнт варіації	Група (Х, Y або Z)
2	Безліміт 100 Мбіт/с 7		Х
3	Безліміт 45 Мбіт/с	5,9	Х
4	Безліміт 15 Мбіт/с	6,2	Х
5	Безліміт 25 Мбіт/с	9,4	Х
6	Безліміт 5 Мбіт/с	16,3	Y
7	Зміна ІР-адреси	25,8	Z

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – План дослідження лояльності споживачів [9]

Етап	Опис
1.1. Постановка цілей	Основною метою цього дослідження є оцінка задоволеності та лояльності споживачів ФОБ «The Best-On»
1.2. Постановка завдань	Для реалізації плану дослідження необхідно вирішити такі завдання: Створювати опитувальники, створювати вибірки, проводити опитування, оцінювати результати
1.3. Формулювання гіпотези трудового дослідження	Основні робочі гіпотези цього дослідження: Більшість клієнтів ФОБ «The Best-On» не є лояльними до компанії.

Таблиця Г.2 – Анкета NPS-опитування [9]

№	Питання
1	Чому ви обрали провайдера «TheBest-On»?
2	Які емоції у Вас викликає провайдер «The Best-On» та його рекламна кампанія?
3	Що потрібно змінити Постачальнику «The Best-On», щоб залишатися лояльним до вас?
4	За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте «The BestOn» члену сім'ї чи другу?

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Розрахунок показників для матриці БКГ [2]

		Розрахунок середньозваженого темпу росту				Розрахунок відносної частки ринку			
Підприємства	Об'єм продажів	Темп росту	Місткість ринку	Зважений темп росту	Показник для матриці	Частка ринку компанії	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Показник для матриці
	2018-рік								
ФОБ «The Best-On»	4 100 000	141%	15 000 000	141%	високий	37%	44%	0,84	низька
ПП "Верінет"	4 900 000	158%	15 000 000	158%	високий	44%	37%	1,19	висока
ПП "Зв'язний"	1 200 000	179%	15 000 000	179%	високий	12%	44%	0,27	низька

ДОДАТОК Е

Таблиця 2.3 – Частка ринку підприємств міського ринку інтернетдоступу за 2018р

Підприємство	Об'єм продажу (річний), грн					Частка ринку за обсягом продажу, %				
	В цілому по ринку, млн. грн	В тому числі (млн.грн):				В цілому по ринку, %	В тому числі (%):			
		Інтернет	Інтернет+ ТБ	ТБ	Додаткові послуги		I	I+ ТБ	ТБ	Додаткові послуги
ФОБ «The Best-On»	4,1	3,5	-	-	0,6	37%	59 %	-	-	35%
ПП Верінет	4,9	1,2	2,5	0,7	0,5	44%	20 %	100 %	78 %	29%
ПП Зв'язний	1,2	0,8	-	0,2	0,2	12%	14 %	-	22 %	12%
Інші дрібні провайдери	0,8	0,4	-	-	0,4	7%	7%	-	-	24%
Всього	11	5,9	2,5	0,9	1,7	100%	100	100	100	100

ДОДАТОК Є

Критерій	Опис основних сегментів					
Демографічний	Жінки, 18- 29 років	Чоловіки, 18-29 років	Жінки, 30-55 років	Чоловіки, 30-55 років	Жінки, 56- 70 років	Чоловіки, 56-70 років
Основні пільгові послуги	Цілодобовий доступ до Інтернету	Цілодобовий доступ до Інтернету	Цілодобовий доступ до Інтернету та телебачення	Цілодобовий доступ до Інтернету та телебачення	Цілодобовий доступ до телебачення та частковий доступ до Інтернету	Цілодобовий доступ до телебачення та частковий доступ до Інтернету
Пріоритетні додаткові послуги	Оренда та покупка роутера, виклик майстра	Оренда та покупка роутерів, зміна IP	Оренда та покупка роутера, страхування кабелю, коллмайстер	Оренда/купівля роутера, страхування кабелю	Оренда/купівля роутера, страхування кабелю	Викличте Асистента, щоб налаштувати пристрій
Мета виходу в Інтернет	Спілкування та відпочинок, робота, покупки	Спілкування та відпочинок, робота, покупки, онлайн-ігри	Відпочинок і новини, спілкування, серіали, способи покупок	Релаксація, онлайн ігри, новини, спілкування	Спілкуйтеся з рідними, дивіться новини	Спілкуйтеся з рідними, дивіться новини

Найпопулярніший ресурс Інтернету	Соціальна мережа, відеохостинг,	Соціальні мережі, відеохостинг,	Соціальні мережі, новинні	Соціальні мережі, новинні портали,	Новинний портал, соц. мережа, пошукова система	Новинний портал, соц. мережа, пошукова система
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------	------------------------------------	--	--

89

	транспорт, кінопортал, інтернетмагазин	транспорт, ігрові портали, інтернетмагазини	портали, транспорт, інтернетмагазини, кіносайти	транспорт, інтернетмагазини, кіносайти		
Критерії вибору постачальника	Швидко, наявність акційних пропозицій	Швидка підтримка 24/7, доступна безкоштовна пробна версія	Висока швидкість, підтримка 24/7 і широкий спектр послуг	Висока швидкість, підтримка 24/7 і широкий спектр послуг	Стабільність тарифу, наявність акційних пропозицій, технічна підтримка	Стабільність тарифу, наявність акційних пропозицій, технічна підтримка
Інструменти для спілкування з потенційними постачальниками	Реклама, відгуки та рекомендації в Інтернеті	Реклама, відгуки та рекомендації в Інтернеті	Індосаменти, рецензії, зовнішня та телевізійна реклама, реклама в Інтернеті	Рекомендації, інтернетреклама, телереклама та ін.	Рекомендовано близькими людьми та місцевими ЗМІ	Рекомендовано близькими людьми та місцевими ЗМІ

Розрахункова кількість сегментів, чол	830	670	1150	850	350	150
Місткість сегмента, грн	2 490 000	2 010 000	3 450 000	2 550 000	1 050 000	450 000