

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Факультет економіки та підприємництва**  
**Кафедра маркетингу та поведінкової економіки**

**КНИШ ВІКТОР БОРИСОВИЧ**

№ УДК 339.138

**Дипломна робота**  
**«Стратегії позиціонування у сфері послуг»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

----- **Книш В.Б.**

(підпис здобувача)

Науковий керівник

**Терон Ірина Василівна,**  
**кандидат економічних наук, доцент**

Київ - 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність стратегій позиціонування.....	6
1.2. Класифікація маркетингових стратегій позиціонування .....	16
1.3. Методичні підходи до аналізу стратегій позиціонування .....	23
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>30</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОРДКОМ ГЛОБАЛ» .....</b>	<b>32</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нордком Глобал».....	32
2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства.....	37
2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку інформаційних послуг .....	50
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>61</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>63</b>
3.1. Обґрунтування вибору стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал» на ринку інформаційних послуг .....	63
3.2. Розробка стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал» .....	70
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів .....	79
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>90</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>96</b>

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умов насичення товарного ринку продукцією підприємства задля того, щоб виділитися серед конкурентів і зайняти лідируюче місце у свідомості не тільки споживачів продукції підприємства, але інших учасників ринку спрямовують свої зусилля на диференціювання товарних пропозицій, для чого використовують маркетингове позиціонування. Незважаючи на те, що сьогодні спостерігається зростання інтересу маркетологів до проблеми позиціонування, досі основні підходи до вибору і реалізації стратегій позиціонування залишаються не систематизованими, не має єдиного підходу до їх класифікації. Відсутній єдиний методичний підхід до оцінки ефективності стратегій позиціонування і прогнозування наслідків їх впровадження. Така ситуація суттєво ускладнює процес позиціонування продукції, торгових марок і самих підприємств на практиці. Саме тому обрана тема є досить актуальною.

Постійні зміни ринкової економіки і мінливість умов ведення бізнесу в Україні, зростання вимог споживачів до продукції та послуг, а також інформаційної перенасиченості на ринку все це впливає на ускладнення досягнення та збереження вітчизняними підприємствами сталих ринкових позицій. Тому в таких умовах одним з основних засобів реалізації успішного маркетингового управління є система ринкового позиціонування. Для підприємства важливим є не тільки початкове формування коректної та дієвої стратегії позиціонування, але й моніторинг її актуальності, збереження привабливості конкурентної позиції для цільових споживачів, та вчасне її коригування задля збереження або посилення конкурентних переваг підприємства.

Дослідженню питання формування стратегії позиціонування присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: Д. Аакер,

К. Дж. Веркман, Н. М. Вишневська, П. Дойль, П. М. Дудко, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Я. С. Ларіна, О. М. Ніфатова, М. Портер, Е. Райс, Є. Ромат, Г. Я. Студінська Дж. Траут та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стратегії позиціонування у сфері послуг.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність стратегій позиціонування;
- дослідити класифікацію маркетингових стратегій позиціонування;
- розглянути методичні підходи до аналізу стратегій позиціонування;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Нордком Глобал»;
- проаналізувати середовище функціонування підприємства;
- оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку інформаційних послуг;
- обґрунтувати вибір стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал» на ринку інформаційних послуг;
- розробити стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал»;
- дати економічну оцінку запропонованих заходів.

Предметом дослідження є маркетингові стратегії позиціонування.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал».

Для проведення комплексного та системного дослідження були використані наступні методи,: метод системного аналізу, узагальнення, (аналіз сутності стратегій позиціонування); метод застосування абсолютних і відносних величин, індуктивно-дедуктивний аналіз, економіко-статистичні методи (при розрахунку питомої ваги величин, а також відхилень показників); метод аналізу і синтезу (при виробленні шляхів вдосконалення управління маркетинговою

діяльністю підприємства); графічний метод (при ілюстрації аналітичної інформації).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, монографії та навчальні посібники, статті в періодичній літературі та пресі, статичні дані та аналітичні огляди, дані щодо роботи підприємства та його фінансова звітність, ресурси інтернету.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність стратегій позиціонування

Стратегія, в загальному значенні, – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [12, с. 268].

Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг та нових загроз ослаблення її конкурентних позицій.

Стратегія підприємства будується на принципах безперервної адаптації до умов, що змінюються. Ідеї адаптації, вдосконалення та еволюції організації в теорію стратегічного управління ввів в 1966 році А. Чандлер, потім вони знайшли застосування в методологічних розробках багатьох вчених (І. Ансоффа, М. Альберта, Б. Карлоффа та інших). По суті, всі ці концепції зводяться до основної мети будь-якої стратегії – вони покликані забезпечити виживання (існування) і розвиток підприємства.

Стратегія маркетингу – це елемент маркетингової концепції прогнозування, організації та управління всіма аспектами і напрямками підприємницької діяльності у сфері виробництва, обороту і споживання готової продукції, задоволення при цьому потреби кожної сторони, котра бере участь у цьому процесі, для максимізації власного прибутку в довгостроковій перспективі (зменшення витратів, зростання продуктивності праці й якості виготовлюваної продукції), постійний пошук нових технологічних підходів та ефективне використання ринкових інструментів [15, с. 183].

Так, наприклад, Ф. Котлер вважає, що маркетингова стратегія являє собою раціональну логічно побудовану схему заходів, за допомогою яких компанія має намір реалізувати свої маркетингові цілі та завдання. При цьому, автор передбачає обов'язкове сегментування ринку та диверсифікацію витрат за напрямками маркетингових заходів [19, с. 138].

У свою чергу, Ж. Ламбен розглядаючи стратегічний маркетинг зауважує, що це система постійного аналізу потреб та запитів споживачів, яка забезпечує підприємство повною інформацією щодо уподобань потенційних покупців та дозволяє виробити необхідних товар (надати роботи або послуги) для максимального задоволення потреб споживачів та гарантує стійкі конкурентні переваги [22, с. 21].

Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети.

Проаналізувавши праці з проблем стратегічного маркетингу та формування маркетингових стратегій, спостерігаємо суттєві відмінності щодо визначення сутності поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними та зарубіжними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості трактування терміну «маркетингова стратегія» зарубіжними та українськими авторами

Автор	Сутність терміну
1	2
Г. Ассель	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі
Г. Багієв, В. Тарасевич	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках
Л. Балабанова	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації
С. Гаркавенко	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
М. Дмитрук	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей

## Продовження табл. 1.1

1	2
П. Дойль	рішення в сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
Ф. Котлер, Г. Армстронг	приділяє головну увагу цільовим покупцям
А. Крюков	спосіб дії для досягнення маркетингових цілей
П. Зав'ялов	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку
Н. Куденк	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій
Т. Лук'янець	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат
М. Мак-Дональд	засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
В. Марцин	система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію
Л. Мороз, Н. Чухрай	раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання
О. Панкрухін	втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору й агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності
А. О. Старостіна	це політика ринкової діяльності підприємства на довгострокову перспективу; сукупність стратегічних маркетингових рішень
Д. Хассі	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб
Х. Хершген	принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей
О. Уолкер, Х. Байд	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища
Є. Уткін	складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності

Джерело: [9; 13; 17; 19; 22; 28; 56]

Аналіз визначень, поданих у табл. 1.1, свідчить, що Д. Хассі – прибічник принципу зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування, які «необхідно брати до уваги під час роздумів над маркетинговими стратегіями для продуктів і послуг» [56, с. 222]. Розглядаючи зміст маркетингової стратегії, автор поступово оцінює маркетингові товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування. Такої ж думки дотримується і М. Мак-Дональд.

За визначенням професора А. О. Старостіної «маркетингова стратегія – це політика ринкової діяльності підприємства на довгострокову перспективу; сукупність стратегічних маркетингових рішень [28, с. 123].

Ж.-Ж. Ламбен визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. На його думку, маркетингова стратегія повинна вміщувати такі елементи, як визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування відносно пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни і умови продажу, торговий персонал, його завдання і організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків [22, с. 570].

Отже, Ж.-Ж. Ламбен також зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу, до елементів маркетингової стратегії зараховує дослідження ринків.

Х. Хершген, М. Мак-Дональд та інші науковці розглядають маркетингову стратегію як таку, що спрямована на досягнення маркетингових цілей [24, с. 185].

Г. Ассель визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі» і також виділяє та розглядає такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані з впливом на споживачів фірми, що свідчить про непослідовність у підході щодо інструментів маркетингу [3, с. 98].

У результаті проведеного аналізу треба відзначити той факт, що існують

певні розбіжності та немає єдності у поглядах учених стосовно визначення терміну «маркетингова стратегія», тому що трактування цього поняття є диференційованим згідно з різними підходами.

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

1. стратегічний аналіз ринкової ситуації;
2. визначення цілей маркетингу;
3. вибір оптимальної маркетингової стратегії;
4. розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії;
5. оцінка й контроль результатів.

Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії. Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

Термін позиціонування з'явився у 1940-і рр., однак спочатку не використовувався як самостійна категорія, розглядаючись лише як елемент комплексу маркетингу, поряд із такими його складовими, як ціноутворення, товарна політика тощо. Проте й досі відсутнє загальноприйняте його визначення. Одні вчені розглядають позиціонування як інструмент маркетингу, поряд із методами та засобами просування товару на ринок, другі вважають, що позиціонування – це необхідна умова ефективного функціонування компанії на

сучасному ринку і що без нього компанія не може ні функціонувати, ні розвиватися.

Зважаючи на велику кількість наукових шкіл, можна виокремити декілька підходів до опису у фаховій літературі сутності позиціонування. Наприклад, у своїх працях відомі маркетингологи, автори концепції «позиціонування» Е. Райс та Дж. Траут відзначають, що «позиціонування починається з продукту, товару, сервісу, компанії, установи і навіть персони» [51, с. 45]. Їхнє розуміння терміну позиціонування є близьким до поняття брендинг, оскільки значною мірою ґрунтується на емоційному ефекті прийняття споживчих рішень. Дж. Траут, відзначає, що «позиціонування починається з товару. Це може бути продукт, послуга, компанія, соціальний інститут чи навіть людина. ... Але позиціонування не є те, що виробник робить зі своїм товаром. Позиціонування – це операція на свідомості потенційних покупців. Тобто ви позиціонуєте продукт в умах своїх клієнтів» [51, с. 45].

Ф. Котлер визначає позиціонування як «дії з розробки пропозиції компанії та її іміджу, спрямовані на те, щоб посісти відособлене становище у свідомості цільової групи споживачів» [19, с. 167].

Позиція має бути різною – інакше її не можна буде називати позицією, окрім того, покупці повинні вірити в неї. В ідеалі позиція торгової марки повинна легко підтверджуватися або демонструватися. Найбільше значення має постійність обраної позиції. Сильна позиція торгової марки означає, що марка займає унікальне, стійке та цінне місце у свідомості покупців. Позиціонування задає напрям, необхідний для орієнтації фірми в бізнесі та концентрації стратегічних зусиль.

Мета позиціонування полягає у створенні конкурентних переваг для зміцнення своїх позицій на ринку, тобто захоплення довгострокової позиції на ринку та її захист. Орієнтоване на конкуренцію позиціонування, показує

найкращий спосіб атаки на частку ринку, зайняту конкурентом, здатне змінюватися з часом, розширюючи конкурентне поле [16, с. 85].

Заслуговує на увагу і визначення сутності позиціонування М. Яненко: «Позиціонування – управління думкою споживачів щодо місця (позиції) бренду серед безлічі різних марок або суміжної товарної групи» [58, с. 167]. Позиціонування в даному випадку виступає як інструмент управління споживчим вибором. Основною метою позиціонування, на думку М. Яненко, є необхідність досягти стійкого уявлення у свідомості покупців про бренд, як про кращий товар для конкретних умов [58, с. 167].

Т. Нільсон, характеризуючи сутність позиціонування торгової марки, стверджує, що успішне позиціонування полягає в знаходженні ключового слова або виразу для торгової марки і в зв'язуванні цього виразу із значущими для покупця товарними характеристиками, в яких марка має шанс перемогти [52, с. 168].

Позиціонування – це місце бренду на ринку щодо конкурентів, а також сприйняття та набір купівельних потреб; частина індивідуальності бренду, яка повинна активно використовуватися для того щоб виділитися на тлі конкурентів [14, с. 28].

Позиціонування відбувається під впливом зовнішніх сил і, безумовно, не повинне здійснюватися у відриві від самої торгової марки. Позиції торгової марки мають відрізнятися від конкуруючих брендів і вони повинні бути цінними для споживачів [58, с. 168].

Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність щодо вибору цільових сегментів, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби. Вибір стратегії позиціонування залежить від цільової аудиторії та створення пропозицій для залучення й задоволення даного сегмента ефективнішим методом, ніж конкуренти.

Незалежно від позиції на ринку, структури галузі, її зрілості та інших особливостей, – конкурентні стратегії підприємства мають бути спрямовані на створення реальних унікальних відмінностей власних товарів. Саме таке позиціонування підприємства (у широкому розумінні) надає йому можливості найкращого доступу до обраних цільових сегментів ринку, сприяє такій конфігурації видів діяльності, що створюють конкурентну споживчу цінність.

У вузькому розумінні стратегій позиціонування – це сукупність концептуальних підходів щодо формування образу товару в уяві цільової аудиторії, а їх реалізація – діяльність компанії щодо переконання споживачів в унікальних відмінностях власних товарів та послуг.

Для реалізації стратегій позиціонування використовуються як реальні (фізичні), так і уявні характеристики товарів. Безперечно, позитивне сприйняття товару споживачами в значній мірі залежить від комбінації реальних його характеристик, зокрема таких як функціональні властивості, ціна, зручні та доступні канали розподілу, рівень післяпродажного сервісу тощо. Проте, ця комбінація має бути адекватною уявленням споживачів. Наприклад, якість продукції підприємства може бути вищою, а рівень цін – нижчим, щодо аналогічних товарів конкурентів. Однак, якщо з певних причин в цьому не вдалось переконати споживачів, їх в уявленнях ціна є несправедливо завищеною відповідно до якості товару – підприємство буде втрачати ринкові позиції. Реальною ринкова позиція стає тільки тоді, коли вона визнається споживачем.

Можна виділити основні стратегії позиціонування бренду на ринку. Ці стратегії підійдуть як для нових компаній, так і для тих брендів, які хочуть вийти на новий ринок або зайняти більшу частку.

1. Конкурентне позиціонування. В основі такої стратегії позиціонування – протиставлення бренду конкуренту, у якого планується відвоювати частку ринку. Бренд може представлятись як антипод конкурентам або як той, що перевершує товари конкурентів за якістю. Така стратегія позиціонування бренду

використовується проти лідерів ринку тими компаніями, які займають 2-3 місця. Конкурентне позиціонування враховує слабкі сторони лідируючої компанії та будується на незадоволених бажаннях споживачів. При виборі цієї стратегії варто бути чесними зі споживачами. Бренд повинен відповідати заявленим перевагам перед лідером ринку, інакше споживачі не виберуть його.

2. Позиціонування категорії. При розробці позиціонування бренду в певній категорії, маркетингова кампанія акцентується на просуванні бренду як лідера в конкретній товарній категорії. Ця стратегія особливо вигідно використовується при створенні нового ринку. Таке позиціонування матиме успіх лише в тому випадку, якщо у компанії є:

- інноваційне рішення для ринку;
- товар має унікальні властивості;
- є попит на новий підхід до вирішення проблеми.

3. Позиціонування за споживачем. Створення позиціонування бренду за споживачем рекомендоване в тому випадку, якщо рекламна кампанія бренду акцентує увагу на конкретній цільовій аудиторії. Ця стратегія також підходить для невеликих компаній, які випускають товар зі специфічними властивостями. Для реклами часто запрошують відомих особистостей, образ яких починає асоціюватися з товаром.

4. Позиціонування по вигоді. Цей вид позиціонування бренду може будуватися як на емоційних (бажання виділитися, стати кращим, самоствердитися), так і на раціональних (бути здоровішим, убезпечити себе, заощадити) вигодах. Позиціонування має давати однозначну відповідь на питання покупця «Що я отримаю, вибираючи цей бренд?».

Дана стратегія має низьку ефективність на висококонкурентних ринках, де пропонувані вигоди швидко втрачають свою актуальність, тому всі компанії починають копіювати одна одну.

5. Цінове позиціонування бренду. Ціна є однією зі складових елементів цінності бренду. Проте ціна є тим складовим елементом, який повинен бути обов'язковим під час використання стратегії позиціонування, що засноване на двох або трьох вигодах. Позиціонування за ціною може бути вдало поєднаним з функціональними, емоційними вигодами та вигодами самовираження. Таким чином, можна сформулювати такі напрями стратегій цінового позиціонування:

- позиціонування за співвідношенням «ціна / функціональні вигоди»;
- позиціонування за співвідношенням «ціна / емоційні вигоди»;
- позиціонування за співвідношенням «ціна / вигоди самовираження»

[54, с. 69].

6. Позиціонування застосування. Товар бренду прив'язується до певної ситуації споживання. Таким чином, споживач буде купувати саме цей товар в необхідній ситуації. Чим унікальніша ситуація, тим вузькіший ринок, що дозволяє швидко зайняти лідируючі позиції. При цьому необхідно постійно відстежувати захоплення та поведінку споживачів, адже їхні звички можуть змінитися, інакше стратегія позиціонування швидко застаріє.

7. Позиціонування за атрибутом. Така стратегія використовує відмінні характеристики бренду та є найпоширенішою. Позиціонування акцентується не на відмінностях від конкурентів, а на унікальних властивостях товару, які роблять його особливим.

8. Позиціонування престижу. На відміну від щастя, престиж легко можна купити – завжди є люди, готові заплатити за особливе ставлення до себе, можливість побути VIP. Таке позиціонування підходить для компаній, які випускають по-справжньому люксові або преміальні товари. Це не обмежується коштовностями та дорогими автомобілями, і може поширюватися на продукти харчування і товари повсякденного попиту.

Правильний вибір стратегії позиціонування підприємства вимагає дотримання кількох умов: мати хороше розуміння позиції, реально займаної

підприємством у свідомості покупців на основі дослідження іміджу підприємства; знати позиціонування конкуруючих підприємств, особливо головних конкурентів; вибрати власну позицію і найпереконливіші аргументи для її обґрунтування; оцінити потенційну рентабельність обраній позиції; мати можливість провести позиціонування, для цього необхідно переконатися, що підприємство має достатній потенціал, щоб досягти необхідного позиціонування у свідомості покупців; оцінити, чи достатньо ресурсів має підприємство, щоб зайняти та захистити обрану позицію; переконатися в узгодженості обраного позиціонування з іншими маркетинговими факторами – ціною, комунікацією і збутом.

Таким чином, позиціонування є процесом забезпечення товару безсумнівного і чітко відмінного від конкурентів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів. Правильно розроблена та відповідним чином реалізована стратегія позиціонування здатна забезпечити суттєву конкурентну перевагу для компанії.

## **1.2. Класифікація маркетингових стратегій позиціонування**

Сьогодні підходи до класифікації маркетингових стратегій підприємства різняться. Одні дослідники пропонують класифікувати всі можливі стратегії підприємства як маркетингові, інші поділяють такий набір стратегій на маркетингові та управлінські. Разом з тим, більшість критеріїв класифікації стратегій, покладені в основу їх розподілу на групи, співпадають.

Загалом маркетингові стратегії необхідно розглядати залежно від:

- терміну їх реалізації;
- позиції, що підприємство займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;

- методу обрання цільового ринку [10, с. 169].

Залежно від терміну реалізації маркетингові стратегії їх розділяють на:

- короткострокові стратегії ( розробляються на термін до одного року);
- середньострокові стратегії (від одного до трьох років і ґрунтуються на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку);
- довгострокові стратегії (більше трьох років, ті стратегії, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі).

Залежно від позиції, що фірма займає на ринку стратегії поділяються на:

- стратегії для лідерів ринку;
- стратегії для претендентів на лідерство;
- для послідовників;
- стратегії для мешканців ніш;
- для слабкого бізнесу.

Залежно від стану ринкового попиту існують такі види стратегій:

- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;

- односегментної концентрації;
- вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення

Формування маркетингової стратегії сучасних підприємств можливо за допомогою підходу, розробленого І. Ансофом, який передбачає вибір однієї з чотирьох альтернативних стратегій росту бізнесу, спрямованих на реалізацію маркетингових цілей [2, с. 174]:

- 1) стратегія глибокого проникнення на ринок;
- 2) стратегія розвитку ринку;
- 3) стратегія розвитку товару;
- 4) стратегія диверсифікації.

Вибір стратегії здійснюється відповідно до матриці І. Ансофа (рис. 1.1).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.1. Матриця вибору стратегії «товар/ринок» І. Ансофа [2, с. 175]

Таким чином, відповідно до матриці І. Ансофа можуть бути обрані наступні стратегії розвитку для підприємств:

1. Стратегія проникнення на ринок (передбачає роботу компанії з існуючим товаром на існуючому ринку). Це природна стратегія для більшості компаній, що прагнуть збільшити частку існуючих товарів на відповідному ринку. Розширення проникнення на ринок – це найочевидніша стратегія, її звичайне практичне вираження – прагнення збільшити продажі. Основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів, підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами. Джерелами зростання продажів

також можуть бути: збільшення частоти використання товару (наприклад, за рахунок програм лояльності), збільшення кількості використання товару.

2. Стратегія розвитку ринку (передбачає роботу компанії з існуючим товаром на нових ринках). Дана стратегія означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару.

3. Стратегія розвитку товару (передбачає роботу компанії з новим товаром на існуючому ринку). Пропозиція на існуючому ринку нових товарів – стратегія розвитку товару. У рамках цієї стратегії можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів (різноманітність).

4. Стратегія диверсифікації (передбачає роботу компанії з новими продуктами на нових ринках). Ця стратегія є найбільш витратною і ризикованою. Використовується при вичерпанні можливостей зростання на існуючих ринках, зміну кон'юнктури ринку, при догляді компанії з існуючого ринку, вигідних можливостей і високою потенційною вигодою захоплення нового ринку.

Маркетингова стратегія компанії може формуватися, також, виходячи з ключових конкурентних переваг. М. Портером було розроблено матрицю конкуренції, у якій відповідно до співвідношення конкурентних переваг та сфери конкуренції компанія може дотримуватися стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування (концентрації на сегменті) [39, с. 317]. (рис. 1.2.).

Стратегія лідерства за рахунок зниження витрат полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Сфера конкуренції	Конкурентна перевага	
	Перевага у витратах	Неповторність продукту
Весь ринок	Лідерство у витратах	Диференціація
Сегмент ринку	Фокусування (концентрація на сегменті)	

Рис. 1.2. Класифікація стратегій відповідно до матриці конкуренції М. Портера

Стратегія диференціації полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Основна проблема класифікації всіх стратегій позиціонування – відсутність єдиних принципів, за якими їх можна розмежувати, а звідси – плутанина в тому, які стратегії є головними, які – другорядними; що є стратегіями, а що підстратегіями, а отже, не зрозумілим є те, як стратегії позиціонування можуть узгоджуватися між собою, які з них є взаємодоповнювальними, які – взаємовиключними.

Дж. Вінд, стратегії позиціонування поділяє на позиціонування:

- за функціями товару;
- за вигодами,
- за вирішенням проблеми або потребами;
- за способом використання;
- за категорією користувачів; відносно іншого товару; таке, що ґрунтується на розриві з певною товарною категорією [5, с. 369].

П. Темпорал розширив систему, розроблену Дж. Віндом, додавши стратегії позиціонування, які базуються на емоціях та емоційних цінностях, властивих цільовим споживачам:

- за використанням характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг;
- на основі вигод, очікуваних споживачем;
- на основі пропозиції вирішення проблеми;
- на основі відмежування від конкурентів;
- на основі іміджу компанії;
- на основі доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином;
- на основі типу цільового користувача;
- на основі характеру устремлінь споживачів;
- на основі належності до суспільного руху;
- на основі цінностей (співвідношення ціна/якість або емоційні цінності);
- на основі чистих емоцій;
- на основі індивідуальності. на основі оголошення себе «№1» [50, с. 69].

Ф. Котлер усі стратегії позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість» [19, с. 189]. Ж.-Ж. Ламбен додає «позиціонування за стилем життя» [22]. Зустрічаються стратегії, що базуються на якості товару, сервісному обслуговуванні, технологіях виробництва.

Більше ознак стратегій позиціонування використовувати неефективно, оскільки за законами психофізіологічного сприйняття вони не відкладаються у свідомості людини. При цьому самих стратегій, які обирає підприємство для позиціонування, також повинно бути не більше трьох і вони можуть обиратися з різних спрямувань, але так, щоб не бути взаємовиключними. Наприклад, компанія бажає позиціонувати себе як лідера ринку. Для цього потрібно визначитися, за якими параметрами буде проявлятися заявлене лідерство.

Відповідно до цього можна буде обрати не більше трьох стратегій позиціонування (рис. 1.3.).

Лідер у цілому	Лідер за охопленням ринку	за сервісом	за широким асортиментом сервісних послуг
		за виробником	за іміджем марки товарів масового використання за масовим підходом у роботі зі споживачами
		за споживачем	за вигодою, що отримують усі споживачі за емоціями, приємними для всіх
		за товаром	за раціональним співвідношенням «ціна/якість»
		за участю у суспільному житті	за активною суспільною позицією, іміджем соціально відповідальної компанії
	Лідер за якістю продукції	за товаром	за високою ціною за високою якістю
		за виробником	за іміджем престижної марки
		за сервісом	за тривалим часом сервісного обслуговування (протягом життя, у спадок)
	Лідер за унікальністю продукції	за товаром	за функціональними характеристиками
			за високою ціною за особливостями технології виготовлення («ручна робота», індивідуальне складання тощо)
за виробником		за індивідуальним підходом у роботі зі споживачами	
за споживачем		за конкретними вигодами, які отримує споживач від користування продуктом	

Рис. 1.3. Деякі з можливих варіантів стратегій позиціонування для компанії-лідера ринку

На рис. 1.3 наведений неповний перелік комбінацій всіх можливих стратегій для реалізації заявок підприємства. Його можна значно продовжити та змінити відповідно до діяльності і поставлених цілей підприємства. Проте у будь-якому разі в загальному підсумку всіх стратегій кінцевого рівня ієрархії має бути не більше трьох.

Обрана стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства в цілому та з окремими його елементами – товарами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

Стратегія позиціонування повинна залишатися незмінною впродовж тривалого часу, оскільки швидка і часта її зміна не дає можливості обраним відмітним характеристикам та атрибутам закріпитися у свідомості споживачів, а отже, позиціонування, як таке, просто не відбудеться.

### **1.3. Методичні підходи до аналізу стратегій позиціонування**

Процес формування маркетингової стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність. Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі:

- 1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Головне завдання при розробці концепції позиціонування – знайти ключову ідею, вирішальні прагнення та очікування, пов'язані з брендом, які будуть затребувані цільовими споживчими аудиторіями. Для підприємства важливо звернути увагу на якомога більш повне задоволення функціональних та емоційних потреб цільової аудиторії. Для цього необхідно постійно проводити

моніторинг споживчих переваг, тенденцій, аналізувати нереалізовані споживчі очікування, оскільки прибуток та перспективи зростання компанії в більшій мірі пов'язані із задоволенням потреб споживача. Компанія, яка першою розробляє товари або послуги для задоволення цих потреб, внаслідок відсутності конкурентів має можливість зайняти на ринку привілейоване становище. На ринках, де споживачі цілком задоволені запропонованими товарами, нові стандартні продукти конкурують в основному за ціною.

Важливий комплекс робіт при формуванні концепції бренду полягає в тому, щоб правильно визначити найбільш цінні з точки зору покупців потреби, оцінити структуру ринку, тенденції його розвитку, дії ключових конкурентів і запропонувати продукт з новою доданою цінністю [23, с. 85].

Найбільш підхожий інструмент виявлення «прихованих» потреб і нереалізованих очікувань – маркетингові дослідження. За їх допомогою можна з'ясувати, чим керуються споживачі, виходячи з яких міркувань, вони приймають рішення про покупки. Основними методами збору даних в якісних дослідженнях є групові дискусії (фокус-група), що дозволяють отримати інформацію про:

- сприйняття продуктової категорії споживачами, аналіз споживчих переваг і установок;
- розвиток категорії в ретроспективі та перспективі;
- розуміння емоційної та раціональної мотивації в категорії, основні стимули та бар'єри застосування продуктів, визначення ієрархії потреб, типові ситуації використання продуктів: частоту, обсяг, практику, способи;
- сегментацію категорій споживачів, а також купівельну поведінку: практику споживання, чинники вибору засобів у рамках категорій, ставлення до місць здійснення покупок;
- оцінку загальної задоволеності споживачів ситуацією на ринку, аналіз сприйняття ключових гравців / брендів та ставлення до них [16, с. 86].

На підставі отриманих даних розробляються концепції нового бренду, позиціонування, комплекс маркетингу.

Маркетологи використовують переважно такі методи позиціонування бренду. По-перше, метод «проти товарної категорії». Даний метод застосовується в тому випадку, коли компанія має абсолютно новий для ринку інноваційний продукт у цій товарній категорії, на основі якої можна створити нову ринкову нішу. Наприклад, такий метод може бути застосований на ринку пива при виведенні нового легкого пива, з меншим вмістом алкоголю, меншою кількістю калорій та поліпшеними смаковими властивостями.

По-друге, метод «проблема – рішення». У цьому методі найбільшим стимулом до здійснення покупки є вирішення проблеми, особливо, пропозиція бренду найефективнішого вирішення виниклої проблеми.

По-третє, «асоціативний метод», який полягає в асоціюванні товару компанії з будь-яким місцем, річчю, конкретною особистістю, ситуацією або образом. Класичним прикладом можуть слугувати сигарети Marlboro, які асоціюються з образом ковбоя.

Четвертим методом є метод «проти конкурента». Протиставлення компанії конкуренту та переманювання споживачів за рахунок пропозиції їм найбільш вигідної альтернативи.

П'ятий метод – «за способом застосування». Він полягає в прив'язці продукту до певної ситуації його застосування. В цьому випадку, потрапляючи в таку ситуацію, споживач відразу буде думати про вже відомий йому товар.

Шостий метод – «за сегментом цільової аудиторії». Метод заснований на орієнтації товару на певний сегмент аудиторії, не схожий на інші, за своїми вимогами до продукту, мотивами споживання та купівельної поведінки. Наприклад, компанія Nike для кожного виду спорту створює різне взуття.

Метод – «за основною вигодою». Він описує результат і конкретну користь для покупця після придбання продукту, причому вигода може бути як раціональною, так і емоційною.

Останній метод – «за відмітними ознаками». Даний метод заснований на фокусуванні споживачів на конкретних відмінностях товару, що виділяють його серед брендів конкурентів [59, с. 164]. Наприклад, бренд Ready Crisp Bacon: позиціонувався як «Смачний бекон без метушні і турбот», завдяки тому, що вже пройшов кулінарну обробку та не потребував багато часу на приготування. Достатньо було розігріти бекон в мікрохвильовій печі. Ready Crisp Bacon надавала своїм споживачам зручність у використанні продукту.

У табл. 1.2 представлені різні напрямки та типи позиціонування.

Таблиця 1.2

Види позиціонування [41 с. 420]

Види позиціонування	Напрями маркетингової діяльності
1. Позиціонування за особливостями товару	Даний вид застосовується при виведенні на ринок нового якісного товару, який за своїми властивостями буде відрізнятися від товарів-аналогів.
2. Позиціонування за вигодою	Цей спосіб заснований на пропозиції споживачам специфічної користі. Наприклад, придбання відомого бренду, коли покупець набуває додаткові вигоди.
3. Позиціонування за використанням товару	При використанні такого способу основний наголос робиться на нестандартному використанні традиційного товару.
4. Позиціонування за користувачами	Обраний метод має на увазі використання сегментування споживачів за географічними, психографічними, а також соціально-демографічними особливостями.
5. Цінове позиціонування	Виробник може запропонувати споживачам знайомий товар за новою високою або низькою ціною, тим самим додаючи до даного товару позитивні характеристики
6. Позиціонування за дистрибуцією	Цей спосіб формулюється обраними каналами поширення і просування товару

Можна виділити п'ять алгоритмів розробки стратегії позиціонування і об'єднав їх в схему, яка дозволяє провести аналіз існуючих методів розробки позиціонування брендів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна таблиця алгоритмів розробки позиціонування

	Г. Хулей [62]	О. Уолкер-мол. Х. Бойд-мол., Ж.-К. Ларше, Дж. Малина [53]	Ж.Ж. Лаблен [22]	Д. Кревенс [20]	Практичні методики (М. Марков) [27]
Крок 1	Визначення поточної позиції	Визначити набір товарів, які обслуговують ринок	Вибір цільових сегментів для розвитку	Аналіз поточної позиції і постановка цілей	Визначення конкурентного (вигідного) позиціонування
Крок 2	Вибір бажаної позиції	Установка набору факторів і товарів з позиції поточних пропозицій	Визначення стратегії диференціації	Визначення плану маркетингових заходів	Формулювання доказів, аргументів для позиціонування
Крок 3	Розробка стратегії для досягнення бажаної позиції	Дослідження споживачів / клієнтів про сприйнятті товару по найважливіших факторів;	Процедура аналізу позиціонування і розробка позиціонування	Створення та реалізація стратегії позиціонування	Забезпечення комплексу маркетингових комунікацій
Крок 4		Визначення поточного стану товару і силу позиції	Переклад позиціонування в маркетингову програму дії		Проведення дослідження позиціонування у цільовій аудиторії
Крок 5		Визначення найбільш важливих для споживачів чинників товару			Моніторинг позиціонування і внесення коригувань
Крок 6		Зіставлення позицій товару і ринкових переваг			
Крок 7		Висновок про позиціонування і про подальші дії маркетингової стратегії			

Як бачимо, усі автори наголошують на необхідності оцінки поточного стану бренду та формування мети позиціонування. При цьому автори О. Уолкер-мол. Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, згадують про необхідність аналізу конкурентів, споживчих переваг, а також формування переваг бренду як одного з

найважливіших атрибутів позиціонування. З мінусів запропонованих алгоритмів слід зазначити, що автори не пропонують методи аналізу ринку та споживачів, а також не приділяють належної уваги питанню формування атрибутів позиціонування, які істотно впливають на ефективність позиціонування. Більш того, сам алгоритм створення позиціонування у всіх авторів сформульований досить абстрактно.

Інструментом позиціонування товарів, призначеним для наочного зображення близькості між товарами чи сегментами, які вимірюється в термінах психологічних факторів, для оцінки яких використовується метод багатомірного шкалювання споживчих преференцій та сприйняття є карти-схеми сприйняття. Карти сприйняття передбачають побудову графіка ставлення до товару. При використанні цього методу споживачі відповідають на питання стосовно товару, базуючись на власному досвіді його використання та своїй думці щодо того, яким він має бути. Відповіді наносяться на графік, результати використовуються для вдосконалення та розробки продукції [8, с. 96].

Розрізняють декілька видів карт сприйняття: залежно від розмірності – прості та складні; залежно від труднощів методів побудови – побудовані на основі інтуїції та побудовані на основі статистичних методів.

У простому випадку карта сприйняття є двовимірною системою координат, на якій відкладені позиції конкуруючих марок із точки зору їх сприйняття споживачами. У процесі побудови конкретні марки відображаються точками на карті, у двох або більше вимірах. Ці виміри зазвичай наносяться під прямим кутом один до одного і є певними загальними властивостями марок.

Усі методи побудови карт сприйняття дають просторові уявлення про те, як індивідууми сприймають обрані торгові марки. У просторі сприйняття: марки, що сприймаються як «схожі», розташовані близько одна до одної; марки, що сприймаються як «різні», – далеко. Карти об'єднаних просторів показують також сприйняття конкретних марок споживачами і преференції споживачів відносно

товарів даної категорії (або їх сприйняття так званого «ідеального об'єкта», що втілює ідеальну марку).

Таким чином, карта об'єднаних просторів дає відповіді на такі питання:

- 1) як різні марки на ринку сприймаються споживачами;
- 2) яким різні групи споживачів хочуть бачити товар даної категорії і наскільки вони задоволені тим, що пропонується на ринку;
- 3) які можливості існують для створення нових марок або які найкращі шляхи модифікації існуючих марок [8, с. 99].

Існує декілька методів побудови карт сприйняття.

1. Визначення відповідних марок і ознак для їх порівняння. При ухваленні рішення відносно марок, які будуть включені в дослідження, слід урахувати його цілі. Так, більш стратегічно орієнтовані дослідження вимагають визначення ширшого кола конкуруючих марок. Проаналізувавши набір марок, дослідник повинен вирішити, які ознаки мають використовуватися для побудови простору. Краще допустити помилку з боку включення дуже великої кількості марок і ознак, аніж виключити одну критичну. При виборі торгових марок необхідно враховувати два критерії – марки мають бути добре знайомі більшості респондентів і охоплювати весь діапазон даних ознак. Іноді необхідно розглядати марки, що належать не тільки до однієї товарної категорії. Найпростіший спосіб визначити перелік марок і набір ознак для їх порівняння – опитування менеджерів про конкуруючі марки й ознаки, які впливають на переваги споживачів. Інший шлях – опитування споживачів за допомогою фокус-груп або індивідуальних інтерв'ю.

2. Оцінка обраних марок. Найбільш поширений шлях побудови карт сприйняття передбачає, що споживачів просять оцінити кожна з марок за рядом ознак за п'яти- або десятибальною шкалою. Одержані дані дозволяють розмістити марки у просторі, який має одне вимірювання для кожної ознаки. Але, урахувавши кількість даних ознак, вимірювань може вийти надзвичайно багато.

Отже, необхідно використовувати метод скорочення вимірювань, щоб об'єднати пов'язані між собою ознаки в меншу кількість більш загальних вимірювань.

3. Побудова ідеальної точки. Процедура аналогічна побудові позицій марок. При цьому найбільш простий спосіб передбачає пряме опитування споживачів щодо ідеального рівня кожної з ознак. Далі за допомогою дискримінантного або регресійного аналізу будуються ідеальні точки або вектори преференцій.

Перевірити ефективність реалізації стратегії позиціонування можна лише шляхом проведення маркетингових досліджень. Так, якщо підприємство мало на меті позиціонування бренду як «надійного», а опитування показали, що лише 3% споживачів серед характеристик цього товару назвали надійність, то зрозуміло, що мета не може вважатися досягнутою [8, с. 100].

Таким чином кінцевий результат позиціонування зав'язаний на специфіці сприйняття товару споживачем. Стратегія позиціонування товару повинна переконати цільових споживачів, що запропонований товар має всі особливості, характеристики або специфіку, необхідні для задоволення їх бажань. Адже розробити ефективну позицію торгової марки на ринку недостатньо, набагато важливіше перетворити концепцію позиціонування на конкурентоспроможну диференціацію товару.

## **Висновки до розділу 1**

Позиціонування – це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів із метою формування у свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів.

Мета позиціонування полягає у створенні конкурентних переваг для зміцнення своїх позицій на ринку, тобто захоплення довгострокової позиції на ринку та її захист.

Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність щодо вибору цільових сегментів, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби. Вибір стратегії позиціонування залежить від цільової аудиторії та створення пропозицій для залучення й задоволення даного сегмента ефективнішим методом, ніж конкуренти.

Підходи до класифікації маркетингових стратегій позиціонування підприємства мають суттєві відмінності. Ф. Котлер усі стратегії позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість». Ж.-Ж. Ламбен додає «позиціонування за стилем життя». Зустрічаються стратегії, що базуються на якості товару, сервісному обслуговуванні, технологіях виробництва.

Головне завдання при розробці концепції позиціонування – знайти ключову ідею, вирішальні прагнення та очікування, пов'язані з брендом, які будуть затребувані цільовими споживчими аудиторіями. Маркетологи використовують переважно такі методи позиціонування: метод «проти товарної категорії», метод «проблема – рішення», «асоціативний метод», метод «проти конкурента», «за способом застосування», «за сегментом цільової аудиторії», «за основною вигодою», «за відмітними ознаками».

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нордком Глобал»

«Nordcom Global OÜ» – європейська спеціалізована компанія, що здійснює консалтинг, проектування та розробку цифрових платформ для цифрових систем із високим ступенем захисту [34].

Головний офіс компанії розташований в м. Таллін (Естонія). Юридична адреса компанії ТОВ «Нордком Глобал» в Україні: 03067 м. Київ, вул. Львівська, 17.

Нині ТОВ «Нордком Глобал» – одна з найбільш інноваційних компаній у своїй сфері діяльності. Використовуючи нетрадиційні підходи в роботі з клієнтами, «Нордком Глобал» здатна пропонувати якісні послуги за найбільш конкурентними цінами.

Компанією «Нордком Глобал» розроблені наступні проекти:

- глобальна цифрова бізнес мережа UBP;
- виставкова цифрова онлайн платформа e-Expo Online;
- системи захисту інформації
- ТОВ «Нордком Глобал» пропонує своїм клієнтам:
- проектування і розробка цифрових екосистем, платформ;
- розробку систем підтримки прийняття управлінських рішень;
- цифровий інжиніринг;
- автоматизація підприємств
- розробка систем захисту інформації.

Основні послуги ТОВ «Нордком Глобал»:

1. Комплексна автоматизація підприємства.
2. Встановлення та налаштування інформаційної системи.
3. Супровід.
4. Абонентське обслуговування.
5. Навчання.
6. Продаж ліцензійного програмного забезпечення і комп'ютерної техніки.
7. Консалтинг у сфері інформаційних технологій.
8. Системна інтеграція.
9. Internet-маркетинг.
10. WEB-технології.

Найважливішим елементом внутрішнього середовища ТОВ «Нордком Глобал», джерелом його розвитку є персонал (його потенціал, освіта, підготовка, мотивація діяльності тощо). Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер послуг, технології і організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці) факторів.

Оскільки колектив складається з молодих, але кваліфікованих фахівців, багато працівників підприємства активно беруть участь в реалізації інновацій, вдосконалення технології і техніки, виступаючи винахідниками і раціоналізаторами.

Організаційна структура наведена на рис. 2.1.

Основними структурними одиницями підприємства є відділи (департаменти), виділені переважно за проектним принципом. Відділ (окрім відділу продажу і розвитку та відділу веб-рішень) є непостійною одиницею, яка виникає із появою великого проекту та зникає із його закінченням.

Як видно з наведеної схеми, управління фірмою здійснюється за лінійно-функціональним типом організаційної структури. Вона являє собою комбінацію

лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

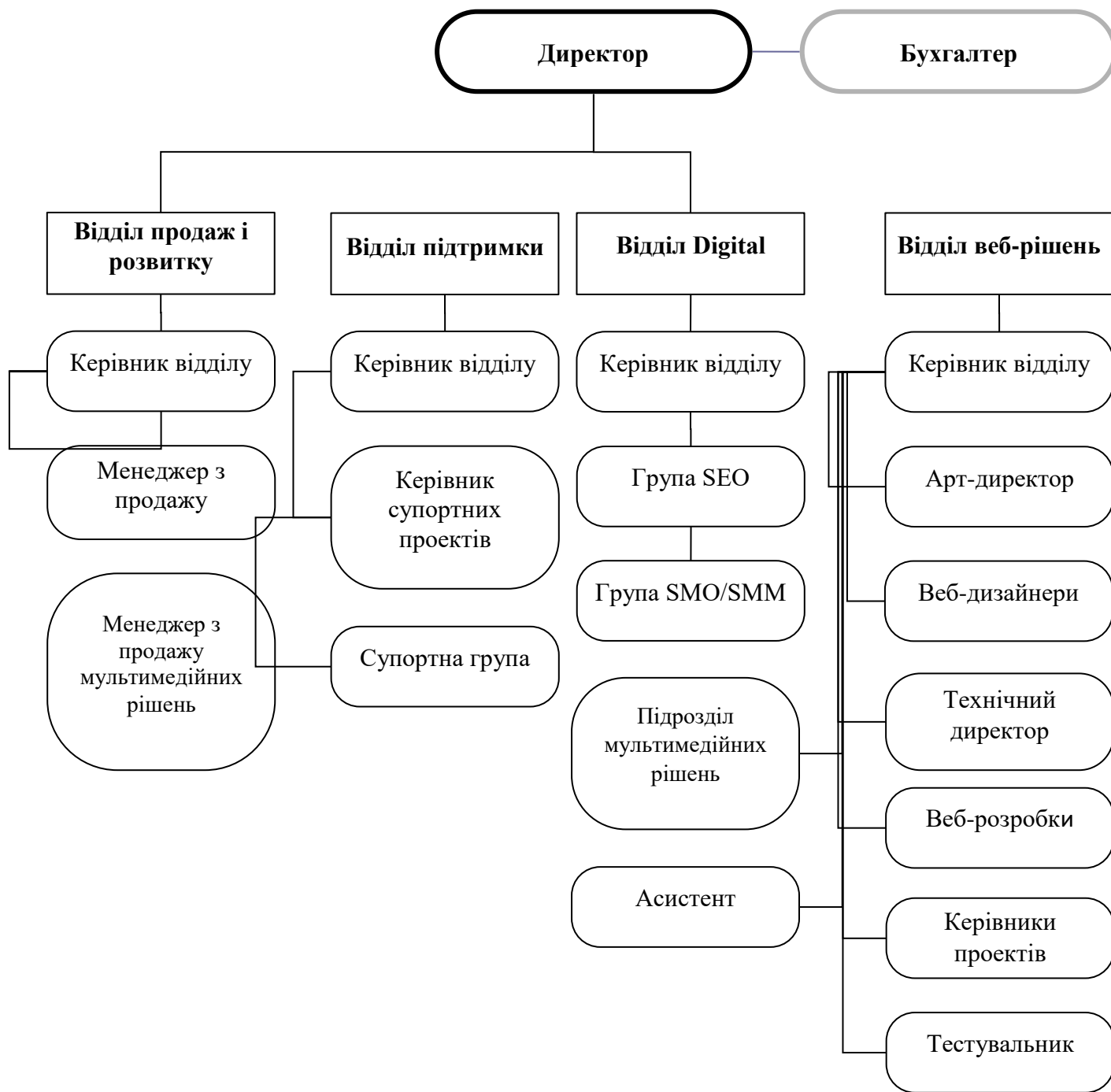


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нордком Глобал»

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління на підприємстві за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Переваги такої організаційної структури:

- поєднує переваги лінійних і функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- має спеціалізацію функціональних керівників.

Недоліком такої структури є складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників – в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників.

Стратегічне управління діяльністю ТОВ «Нордком Глобал» здійснюється топ-менеджментом.

Кадрова політика тісно пов'язана зі стратегією розвитку ТОВ «Нордком Глобал». Вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії. Основними принципами кадрової політики ТОВ «Нордком Глобал» є створення міцного колективу, здатного вирішувати завдання незалежно від рівня їх складності, зацікавленість кожного співробітника підприємства в досягненні загального результату.

Директор ТОВ «Нордком Глобал» приймає орієнтовані на обраний сегмент ринку рішення, спрямовані на задоволення потреб споживачів, організовує визначення загальних напрямів політики підприємства в рамках поставлених цілей і завдань, у тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні господарські потреби.

Бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи зі структури і особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

На чолі фірми стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковуються: головний бухгалтер, начальники відділів. На підприємстві працюють такі працівники: менеджери проектів, програмісти, менеджери продаж, менеджери із закупівлі.

Установчими документами ТОВ «Нордком Глобал» є засновницький договір та статут суб'єкта господарювання.

В установчих документах зазначені найменування суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності (надання консультаційних послуг), склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації.

У засновницькому договорі засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, компанію «Нордком Глобал», визначають порядок спільної діяльності щодо її утворення, умови передачі свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, передбачені законом, а також порядок реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут ТОВ «Нордком Глобал» містить відомості про її найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, (в даному випадку – це товариство з обмеженою відповідальністю) передбачені законодавством.

Специфіка напрямів діяльності ТОВ «Нордком Глобал» полягає в тому, що вся діяльність організована у вигляді виконання окремих проектів, а також у тому, що основні оперативні завдання менеджерів різного рангу полягають у наступному:

- знаходженні й отриманні замовлень на проекти;
- забезпеченні вигідних умов їх виконання;
- взаємодії з замовниками в процесі виконання проектів;
- управлінні розробкою та реалізацією проекту;
- організації ефективної взаємодії крос-функціональних команд у процесі виконання проекту;
- оптимізації розподілу людських ресурсів у межах усієї множини виконуваних проектів;
- координуванні взаємодії між замовниками та розробниками.

Результатом виконання проектів є створення нового програмного продукту чи його суттєве оновлення, розробка нових елементів графічного дизайну, нових концепцій просування продуктів різних компаній через Інтернет-комунікації тощо.

## **2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства**

Для діагностики конкурентної ситуації на ринку та аналізу власних конкурентних позицій і галузі, у якій здійснює свою діяльність підприємство, використовують такі моделі та методи: модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання тощо.

Одним з важливих методів діагностики середовища організації є так званий аналіз сильних (Strength) і слабких (Failure) місць, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (SWOT-analysis). Даний вид аналізу може

здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо:

- 1) усунення наявних слабких місць;
- 2) ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно:

- 1) нейтралізації можливих загроз;
- 2) використання додаткових можливостей.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) й загрози (Threats) зовнішнього середовища підприємства.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього – встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегії фірми. Потрібно зазначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу обробки результатів.

Серед факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «Нордком Глобал», можна виділити наступні:

- політико-правові,
- економічні,
- демографічні,
- природні,

- науково-технічні,
- соціально-культурні.

Вплив факторів політичного середовища на діяльність підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу факторів політичного середовища України на діяльність ТОВ  
«Нордком Глобал»

№	Фактор	Вагове значення 1-20	Можливі шляхи реалізації можливості або подолання погрози
1	Складна політична ситуація в країні	16	Налагодження зв'язків з урядом, лобіювання інтересів через галузеві асоціації
2	Незадовільний рівень ліцензійних програмних забезпечень	18	Створення й посилення конкурентних переваг компанії
3	Державні дотації в мережу Internet	15	Розробка ПЗ спрямованих на використання мережі.
4	Значення статті витрат «підтримка досліджень чи освіти»	18	Продовження інноваційної діяльності на базі діючих проектів
5	Фіскальне законодавство України	20	Максимальна відповідність усім вимогам законодавства
6	Законодавство стосовно інформаційних послуг, зокрема розробки ПЗ, знаходиться на етапі становлення	18	Використовувати існуючі пільги та можливості, які надає Уряд

Суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Нордком Глобал» здійснюють й економічні фактори зовнішнього середовища. Світова економіка вступила в нову фазу розвитку – постіндустріальне інформаційне суспільство, отже народжується нова економіка – інформаційна. Зміщення акцентів у вимогах до робочої сили, відповідно, спричинятиме значні зміни в міжнародному торговому балансі, в міжнародному поділі праці, в національних рівнях зайнятості та державній політиці.

За результатами проведеного аналізу маркетингового середовища ТОВ «Нордком Глобал» побудуємо матрицю SWOT (рис. 2.2.).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Велика кількість успішно виконаних проектів, наявність Success story.</p> <p>Найбільший в Україні досвід з розробки великих унікальних систем.</p> <p>Наявність крупних та постійних замовників (партнерів).</p> <p>Позитивний імідж, локальний бренд (один з найбільших вітчизняних виробників прикладного програмного забезпечення).</p> <p>Наявність лобіювання та зв'язків у державних установах.</p> <p>Велика кількість напрацьованих контактів.</p> <p>Участь у проектах національного рівня.</p> <p>Впроваджена система якості ISO 9001:2000, відповідність організації виробничого процесу стандартам СММЗ.</p> <p>Проектно-орієнтований підхід.</p> <p>Концентрація знань та досвіду (в компанії працює близько 400 фахівців).</p> <p>Перспективна політика керування персоналом (соціальна захищеність, планування кар'єри, навчання).</p> <p>Наявність розвиненої інфраструктури («гаряча лінія» підтримки та супроводу, власний ліцензований учбовий центр, ліцензії в галузі захисту інформації, роботи з державної таємницею).</p> <p>Наявність лінійки продуктів власного виробництва (на базі технології UBP International, E-Expro Online).</p>	<p>Слабо представлена на ринку середнього та малого бізнесу (орієнтація на державний сектор, крупні замовлення).</p> <p>Відсутність «коробкових» версій</p> <p>Відсутність партнерської мережі, у тому числі і з використанням франчайзинг моделі.</p> <p>Проблеми в сфері менеджменту комунікацій всередині компанії.</p> <p>Відсутність чіткого контролю і керування контактами (contact management).</p> <p>Низька активність у регіонах.</p> <p>Відсутність регіональних представництв на всій території України.</p> <p>Відсутність централізованої єдиної технічної політики (розрізненість департаментів (за проектами, за програмними продуктами)).</p> <p>Високі ціни на розробку.</p> <p>Негнучка система ціноутворення.</p> <p>Недостатність кваліфікованого менеджменту.</p> <p>Бюрократичні та організаційні перепони, притаманні великій організації.</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Зміщення акцентів у вимогах до робочої сили, економічне зростання.</p> <p>Використанні підприємствами передових технологій знижує витрати на виробництво.</p> <p>Бажання отримати всі рішення “з одних рук”.</p> <p>Географічне розміщення компанії в столиці.</p> <p>Значення статті витрат „підтримка досліджень чи освіти”.</p> <p>Суттєві зрушення стосовно права власності на інтелектуальні ресурси.</p>	<p>Незадовільний рівень ліцензійних програмних забезпечень.</p> <p>Незрозуміла політична ситуація України починаючи з виборів президента 2004.</p> <p>Амплітуда коливань комп'ютерного ринку набагато перевищує коливання економіки.</p> <p>Скорочення життєвого циклу інформаційних продуктів.</p> <p>Іноваційність нових продуктів, інновації, які ще не окупилися.</p>

Рис. 2.2. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Нордком Глобал»

Можна визначити такі основні переваги продуктів ТОВ «Нордком Глобал» порівняно з продуктами-аналогами:

- забезпечення конфіденційності інформації шляхом розмежування прав доступу до функцій та даних системи;
- підвищення надійності зберігання та запобігання дублюванню інформації в системі;
- підвищення швидкості створення ділових документів установи шляхом застосування сучасних процедур їх генерації;
- підвищення швидкості занесення і обробки даних, зменшення ймовірності занесення помилкової інформації шляхом використання відповідних довідників та внутрішніх перевірок системою коректності введених даних;
- підвищення продуктивності та комфортності роботи персоналу за рахунок використання в системі сучасних графічних інтерфейсів з елементами контекстної довідкової служби;
- спрощення та прискорення процедури підготовки звітної документації, контролю її повноти, терміну формування і достовірності;
- можливості перегляду та аналізу звітної і поточної інформації на будь-яку визначену дату періоду функціонування системи;
- можливість нарощування функціональності системи, гнучкість та легкість її налагодження згідно з потребами конкретної установи.

За М. Портером виділяються 5 факторів конкуренції, аналіз яких дає повну картину конкурентного середовища на ринку: споживачі; конкуренти, які працюють на ринку, що аналізується; компанії, які можуть вийти на цей ринок; товари-субститути; постачальники.

Оцінимо конкурентне середовище за допомогою моделі 5 конкурентних сил М. Портера.

#### 1. Внутрішньогалузева конкуренція.

На ринку понад 4000 ІТ-підприємств та дизайнерських компаній. Постійно утворюються нові, але і багато з існуючих не витримують конкуренції і припиняють свою діяльність через 1-2 роки. Ціни на послуги у даній сфері сильно різняться, в залежності від типу і складності замовлення, яких наразі на ринку є велике різноманіття, хоча ціни не завжди відображають якість роботи. Важливим є те, щоб компанію знали на ринку, в портфолію її виконаних проєктів були замовники з «гучним» іменем.

## 2. Конкуренція з боку нових гравців.

Веб-розробки мають низький бар'єр для входу. Будь-який студент може зробити сайт, питання лише в якості та складності. Необхідні інвестиції для запуску компанії мінімальні – реєстрація фірми, оренда офісу, розміщення реклами в Інтернеті і початкову виплату зарплати.

## 3. Конкуренція з боку товарів-субститутів.

Веб-сайти конкурують з іншими видами реклами та надання інформації – друкованими виданнями, рекламою на телебаченні та радіо, зовнішньою рекламою. Інтернет є дешевшим середовищем для реклами, залежить від маркетингових планів компаній і бажанням охопити певну категорію покупців.

## 4. Тиск постачальників.

Постачальниками є компанії, що забезпечують замовників системами управління сайтів (CMS), як індивідуальні, так і «коробкові» рішення. Таких компаній на ринку багато, які спеціалізуються на окремій частині виробництва веб-сайтів: програмування, верстка, тестування, флеш-дизайн. Досить важко знайти постачальника з потрібною якістю, цінами і термінами.

## 5. Тиск споживачів.

На ринку велика конкуренція, і клієнт намагається вибрати підрядника з нижчими цінами та кращою якістю послуг. Відбір відбувається на етапі комерційних пропозицій і якщо потрібно отримати замовлення, то виробникам ІТ-продукції доводиться значно знижувати ціни.

Часто клієнт не розуміє складності та всього обсягу робіт, що веде до тиску щодо зниження ціни і зменшення термінів – це ставить ІТ-компанію в ризикову ситуацію.

Загальний висновок: ринок веб-розробок висококонкурентний і вимагає ретельно продуманої маркетингової, цінової політики та оптимальної системи управління проектами.

Для вибору обґрунтованої стратегії підприємства, що передбачає зміну структури продуктового портфеля та перерозподіл наявних коштів, необхідно використати метод портфельного аналізу. Матриця портфельного аналізу BCG – одна з найвідоміших та найпростіших, у ній розглядаються лише два чинники, дві змінні (табл. 2.2):

1) відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відносна частка ринку відкладається на горизонтальній осі і свідчить про рівень рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес потрапить у праву половину матриці;

2) темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, варіює від 0% до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидке і повільне зростання. Якщо частка ринку (горизонтальна вісь) свідчить про отримання підприємством грошей, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства грошових витрат на його освоєння.

По кожному продукту встановлюється перетин вертикальної і горизонтальної осі і малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів підприємства.

Таблиця 2.2

Рекомендації BCG-матриці

Вид стратегічної одиниці бізнесу	Прибуток	Грошові потоки	Можливі стратегії
«Важкі діти»	Низький, зростаючий, нестабільний	Від'ємні	Аналіз: чи зможе бізнес піднятися до рівня «зірки»?
«Зірка»	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Інвестиції для зростання
«Дійна корова»	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Підтримка прибутковості інвестицій в інші підрозділи
«Собака»	Низький, нестабільний	Приблизно нульові	Ліквідація підрозділу/ «збір врожаю»

Матриця BCG визначає чотири основні позиції товарів підприємства, які отримали загально визнані маркетингові назви:

- 1) висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальний стан для фірми – «зірки»;
- 2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело коштів для підприємства – «дійні корови»;
- 3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, – майбутнє бізнесу не визначене – «важкі діти»;
- 4) поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою – відкинуті від світу бізнесу – «собаки» або «важкі діти».

Основні конкуренти ТОВ «Нордком Глобал», які працюють на ринку програмного забезпечення, представлені на рис. 2.3.

Потенційними учасниками ринку є великі підприємства, які можуть собі дозволити власні розробки програмного забезпечення під власні потреби.

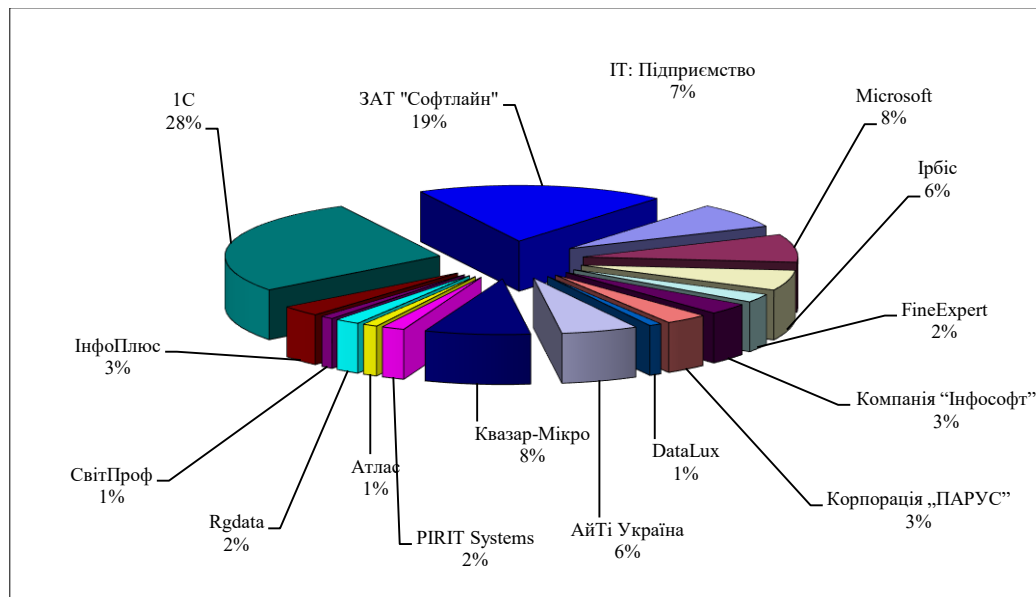


Рис. 2.3. Конкуренція на ринку програмного забезпечення у 2018 році

Товаром-субститутом для системи UBP International, E-Expro Online є піратське програмне забезпечення, яке на сьогодні в нашій країні є дуже поширеним у використанні. Специфіка створення товару – програмного забезпечення – обумовлює необхідність забезпечення лише у двох видах ресурсів – трудових та фінансових, що зі свого боку обумовлює відсутність постачальників.

Основними факторами конкурентоспроможності програмного забезпечення ТОВ «Нордком Глобал» є:

- функціональна привабливість;
- гнучкість та здатність до модифікацій продукту;
- значна частка охоплення ринку;
- тривалість присутності на ринку;
- успішний досвід впроваджень;
- легкість в сприйнятті та зручність в використанні;
- присутність на ринку Держсектора;
- стабільність цін на продукт; специфічність спрямованості продукту.

Для визначення оцінки стратегічної позиції за кожними видом продукції підприємства ТОВ «Нордком Глобал» побудуємо матрицю BCG. Для побудови матриці використовуємо дані про частки ринку та темп приросту попиту по видам продукції, що представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Частка ринку та темп приросту попиту за видами діяльності підприємства ТОВ «Нордком Глобал»

№	Напрямок діяльності	Доля ринку	Темп приросту попиту
1	2	3	4
1	проектування і розробка цифрових екосистем, платформ	3,5%	1%
2	розробка систем підтримки прийняття управлінських рішень	2,0%	1%
3	цифровий інжиніринг	0,5%	0,5%
4	автоматизація підприємств	0,2%	5,4%
5	розробка систем захисту інформації	6,1%	2,2%

Матриця БКГ для підприємства ТОВ «Нордком Глобал» представлена на рис. 2.4

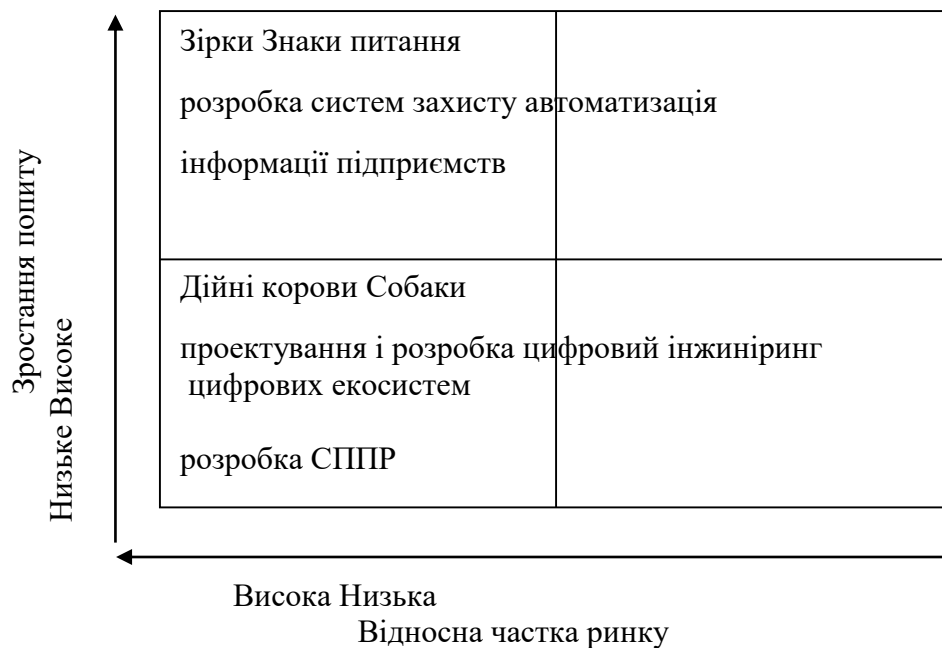


Рис. 2.4. Матриця Бостонської консалтингової групи

«Зірки» займають лідируюче положення в галузі, що розвивається, значні прибутки, але потрібні і значні ресурси для фінансування. «Зірки» необхідно оберігати і зміцнювати. Таким напрямком діяльності підприємство ТОВ «Нордком Глобал» є розробка систем захисту інформації.

«Дійні корови» – лідируюче положення у відносно зрілій області, прибутку дає більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку. До таких видів належать проектування і розробка цифрових екосистем, платформ та розробка систем підтримки прийняття управлінських рішень. Для «дійних корів» необхідний твердий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва підприємства.

«Важкі діти» (або знаки питання) – низька частка на ринку в галузі, що розвивається, для підтримки або збільшення частки на ринку потрібні значні засоби, на які підприємство може піти, якщо бачить, що зможе в перспективі успішно конкурувати на цьому ринку. До таких напрямків діяльності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» відноситься автоматизацію підприємств. «Важкі діти» вимагають спеціального вивчення, щоб установити чи не зможуть вони при додаткових капіталовкладеннях перетворитися в «зірки».

«Собаки» (невдахи) – обмежений обсяг збуту продукції в зрілій або галузі, що звужується, на стадії спаду, коли вихід бачиться або у відході з ринку, або в переході його на вузькоспеціалізований сегмент. До таких видів діяльності відноситься цифровий інжиніринг. По можливості необхідно рятуватися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоб їх зберегти.

Важливою складовою аналізу зовнішнього середовища є оцінка привабливості галузі (табл. 2.4).

Особливістю матриці «McKinsey» – «General Electric» є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. Рейтинги привабливості галузі ранжуються від одиниці – привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти – висока привабливість галузі (дуже сильна

конкурентна позиція). Оцінка три виставляється для середніх значень ключових параметрів.

Таблиця 2.4

## Оцінка привабливості галузі

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,3	5	1,5
Темпи зростання ринку	0,05	3	0,15
Конкурентна ситуація	0,15	3	0,45
Рівень цін	0,1	4	0,4
Прибутковість	0,3	5	1,5
Технологічний рівень	0,1	5	0,5
Сумарна зважена оцінка	1		4,5

Результати табл. 2.4 свідчать про те, що галузь достатньо перспективна, адже сумарна зважена оцінка становить 4,5, що є досить високим показником.

Оцінимо «силу» конкурентної позиції ТОВ «Нордком Глобал» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нордком Глобал»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку за сегментами	0,2	5	1,0
Конкурентоспроможність	0,05	4	0,2
Асортимент продукції	0,2	4	0,8
Ефективність системи маркетингу	0,15	3	0,45
Прихильність покупців	0,25	5	1,25
Капіталовкладення	0,15	4	0,6
Сумарна зважена оцінка	1		4,3

Заносимо результати аналізу до матриці (рис. 2.5.).

Отже, галузь в якій працює ТОВ «Нордком Глобал», є привабливою (за аналізом основних критеріїв) та оцінена значенням – 4,5 балів. Конкурентні позиції ТОВ «Нордком Глобал» у галузі є досить сильними (оцінка – 4,3 балів).

ТОВ «Нордком Глобал» потрапляє в зону С – агресивного зростання (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) – це є найвигіднішим становищем для підприємства, аналогічне «зіркам» в матриці Бостонської

консультаційної групи. Потрібно обрати Стратегію втримування, а саме зосередитись на активізації реклами, ціновій політиці, спрямувати всі сили на зниження цін та розширення ринку.

		В		С	
		Селективне зростання		Агресивне зростання	
Привабливість галузі	Висока	В		С	
	Середня	А		D	
	Низька	Деінвестування		Низька активність	
		Низька	Середня	Висока	
		Конкуренентоспроможність			

Рис. 2.5. Матриця «McKinsey» – «General Electric»

Загалом матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» є довершеною ніж Бостонська, оскільки в ній розглядається істотно більше число чинників, внаслідок чого вона не приводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації. Однак на відміну від матриці БКГ в ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками. Разом з цим деякі дослідники зазначають, що на противагу матриці БКГ результати, які отримуються, засновані на суб'єктивних оцінках.

### **2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку інформаційних послуг**

Конкурентоспроможність ТОВ «Нордком Глобал» означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.

Ринок консалтингових послуг – одна з небагатьох сфер, що мінімально відчула на собі вплив кризи. У найближчому майбутньому консультанти зроблять ставку на попит з боку не тільки бізнесу, але й держструктур. В цілому ринок консультаційних послуг включає в себе ІТ-консалтинг, юридичний консалтинг, маркетинговий консалтинг (послуги щодо дослідження ринків), фінансовий консалтинг та аудит (включаючи бухгалтерський консалтинг), послуги щодо реорганізації та реструктуризації бізнесу, послуги щодо тренінгів та семінарів, послуги щодо стратегічного планування бізнесу та інші види консультаційних послуг.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом,

впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

На сьогодні консультування в Україні перебуває в такій стадії розвитку, коли відпрацьовується логіка теорії, тобто набір правил в рамках цієї теорії.

Сьогодні на ринку України консалтингові послуги пропонують:

1. Консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою.

2. Великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт.

3. Вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі.

4. Університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу.

5. Незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Згідно з міжнародною класифікацією виділяють чотири основні групи управлінського консалтингу:

1. Стратегічний консалтинг.
2. Операційний управлінський консалтинг.
3. HR-консалтинг, тренінги і навчання.
4. IT-консалтинг.

ТОВ «Нордком Глобал» спеціалізується саме на IT-консалтингу. Основними конкурентами ТОВ «Нордком Глобал» в секторі надання консультаційних послуг в сфері інформаційних технологій є ТОВ «Індустріальні системи автоматизації», ТОВ «TQM systems», ТОВ «Автоматизовані системи».

ТОВ «Індустріальні системи автоматизації» працює на ринку інформаційних технологій понад п'ять років. Підприємство виконує проектування та монтаж СКС, систем зв'язку, відеоспостереження, контролю доступу.

Впровадження проектів здійснюють сертифіковані спеціалісти, які мають великий досвід у виконанні проектно-монтажних робіт будь якої складності. При виконанні робіт використовується обладнання відомих виробників, яке пройшло сертифікацію на Україні.

ТОВ «TQM systems» є постачальником IT-послуг для автоматизації бізнесу: продаж і впровадження готових IT-рішень, розробка програмного забезпечення на замовлення, системна інтеграція і консалтинг впровадження проектів. ТОВ «TQM systems» надає такі послуги:

1. Розробка програмного забезпечення – web-додатків, вебсервісів і облікових систем на платформах Node.JS, .NET, 1С:Підприємство.
2. IT інтеграція – поетапне впровадження систем на різних платформах, які вирішують свої вузькоспеціалізовані завдання
3. IT-експертиза.
4. Інформаційні технології.

ТОВ «Автоматизовані системи» – підприємство, яке з 2008 року є системним інтегратором у сфері промислової автоматизації та систем обліку енергоносіїв.

Основним напрямком діяльності підприємства «Автоматизовані системи» є впровадження автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУ ТП), систем диспетчеризації, реконструкція і модернізація існуючих систем, розробка і модернізація програмного забезпечення програмованих логічних контролерів, серверів і робочих станцій з використанням SCADA-систем. Також підприємство виконує роботи по розробці і впровадженню комплексних автоматизованих систем і вузлів обліку енергоносіїв.

ТОВ «Автоматизовані системи» пропонує комплексний підхід до проектування і реалізації автоматизованих систем. Це дозволяє розробляти проекти, максимально адаптовані під вимоги конкретного завдання.

Скористаємось основними положеннями теорії ефективної конкуренції при оцінці конкурентоспроможності вищеназваних підприємств. В якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб.

При цьому проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нордком Глобал» за наступними показниками: фінансова діяльність; торговельно-виробнича діяльність; кадрова робота; комерційна робота; організаційна та управлінська діяльність. Здійснимо аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» на основі економічно-фінансових показників у 2018 році (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» у 2018 році

Показник	ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»	ТОВ «Нордком Глобал»	Ваги показників*
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації	4,13	1,83	0,35	4,3	7
Рентабельність обороту	1,04	0,87	0,71	0,68	5
Рентабельність активів	1,22	1,05	0,81	0,37	8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,81	0,81	0,88	0,7	7
Маневреність робочого капіталу	1,32	1,26	1,26	0,6	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,00	1,56	0,93	0,59	10
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,20	1,21	0,93	0,74	8
Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	0,90	0,16	10
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,76	1,25	0,86	6,4	10
Коефіцієнт маневрування	0,91	1,07	0,91	0,5	5
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,90	1,05	0,96	0,6	6
Усього	1,52	1,20	0,86	1,45	

\*цей показник необхідний для визначення загального рівня конкурентоспроможності

За даними табл. 2.6. видно, що підприємство ТОВ «Нордком Глобал» порівняно з конкурентами займає другу позицію по фінансово-економічним показникам – ТОВ «TQM systems» (1,20) та ТОВ «ІСА» (0,85). На першому місці ТОВ «Автоматизовані системи» – 1,52.

Отже, в цілому слід відзначити, що ТОВ «Нордком Глобал» має стійке фінансове становище, відмічені тенденції до зростання багатьох показників ефективності діяльності.

Здійснимо аналіз показників конкурентоспроможності фінансово-економічної діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Нордком Глобал»	Конкуренти		
			ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»
1	2	3	4	5	6
1	Виручка від реалізації, тис. грн	5	14	3	1
2	Рентабельність обороту	4	6	5	4
3	Рентабельність активів	5	6	5	4
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	5	6	6	6
5	Маневреність робочого капіталу	3	2	2	2
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4	4	3	2
7	Коефіцієнт поточної ліквідності	5	5	4	4
8	Коефіцієнт автономії	4	4	4	4
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	3	4	2	2
10	Коефіцієнт маневрування	4	4	4	4
11	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	4	4	4	4
	Усього:	46	60	41	38

\*1- мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка

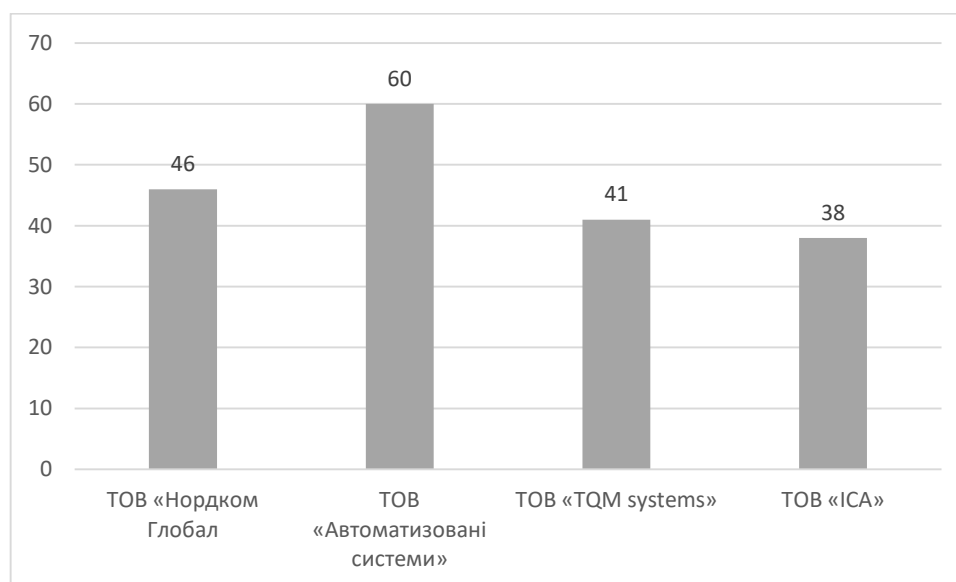


Рис. 2.6. Аналіз показників конкурентоспроможності фінансово-економічної діяльності

За даними таблиці 2.7 та рис. 2.6 слід відзначити наступне: ТОВ «Нордком Глобал» займає друге місце за показниками із оцінкою 46,00. Найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Автоматизовані системи».

Отже, за показниками виробничої діяльності ТОВ «Нордком Глобал» займає друге місце (рис. 2.7).

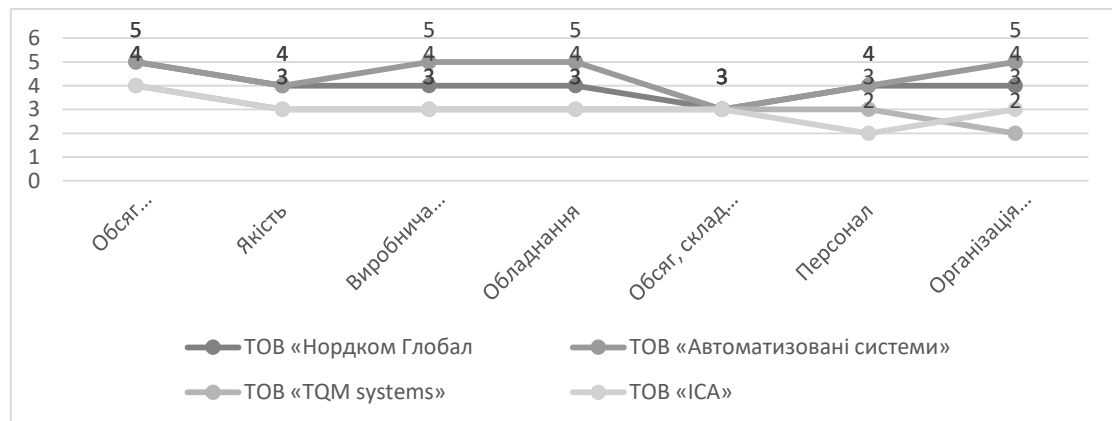


Рис. 2.7. Аналіз показників конкурентоспроможності виробничої діяльності ТОВ «Нордком Глобал» та конкурентів

Проаналізуємо показники конкурентоспроможності кадрової роботи аналізованих підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Аналіз показників конкурентоспроможності кадрової роботи

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Нордком Глобал»	Конкуренти		
			ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»
1	Забезпеченість робочою силою	4	4	4	3
2	Продуктивність та ефективність праці	3	4	2	3
3	Рівень заробітної платні та соціальних виплат	3	4	3	2
4	Стабільність складу колективу	3	4	4	4
	Усього:	13	16	13	12

\*1- мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка

За показниками кадрової роботи ТОВ «Нордком Глобал» теж займає друге місце. Лідером є ТОВ «Автоматизовані системи» – за всіма показниками підприємство отримало найвищу оцінку.

Оцінимо показники конкурентоспроможності організаційної та управлінської діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників конкурентоспроможності організаційної та управлінської діяльності

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Нордком Глобал»	Конкуренти		
			ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»
1	Система планування	4	4	3	3
2	Оперативне управління	5	5	3	3
3	Професійний рівень керівників та спеціалістів	4	4	4	3
4	Раціональність оргструктури	4	4	4	3
5	Інформаційне забезпечення, технологія управління та інше	4	4	4	3
	Усього:	21	21	18	15

\*1- мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка

За даними таблиці 2.9 бачимо, що ТОВ «Нордком Глобал» та ТОВ «Автоматизовані системи» отримали однакові оцінки за показниками. На другому місці знаходиться ТОВ «TQM systems».

Здійснимо аналіз показників конкурентоспроможності підприємства за різними напрямками діяльності, використовуючи попередні дослідження (табл. 2.10).

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Нордком Глобал» займає лідируючі позиції.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використаємо також метод рангів. Результати зводимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.10

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства за різними напрямками діяльності

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Нордком Глобал»	Конкуренти		
			ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»
1	Торговельно-виробнича діяльність	28,00	31,00	21,00	21,00
2	Фінансова діяльність	46,00	60,0	41,00	38,00
3	Кадрова робота	13,00	16,00	13,00	12,00
4	Комерційна робота	29,00	31,00	22,00	21,00
5	Організаційна та управлінська діяльність	21,00	21,00	18,00	15,00
Усього:		137,00	159,00	115,00	107,00
Місце у конкурентній боротьбі		2	1	3	4

Таблиця 2.11

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» методом рангів

Підприємство	Показники							
	Виручка від реалізації, тис. грн.		Рентабельність активів		Коефіцієнт поточної ліквідності		Коефіцієнт маневрування	
	Значення	ранг	Значення	ранг	Значення	ранг	Значення	ранг
ТОВ «Нордком Глобал»	148905	3	0,33	2	0,821	3	0,412	1
ТОВ «Автоматизовані системи»	172402	1	0,22	1	1,825	1	0,382	2
«TQM systems»	113548	4	0,15	2	0,562	4	0,207	4
ТОВ «ІСА»	155840	2	0,14	3	1,725	2	0,216	3

\*1- мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка

Розрахуємо ранговий показник в табл. 2.12.

Отже, найвищу конкурентоспроможність за даним методом має ТОВ «Автоматизовані системи», ТОВ «Нордком Глобал» займає друге місце,

найменш конкурентоспроможними є ТОВ «TQM systems» і ТОВ «ІСА», їх комплексні рангові показники є найбільшими.

Таблиця 2.12

## Розрахунок рангового показника

Підприємство	Rj	Місце
ТОВ «Нордком Глобал»	3,00	2
ТОВ «Автоматизовані системи»	2,24	1
ТОВ «TQM systems»	3,74	4
ТОВ «ІСА»	3,16	3

\*1- мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка

Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Нордком Глобал» за допомогою методу балів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нордком Глобал»  
методом балів

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Вид показника	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Нордком Глобал»			ТОВ «Автоматизовані системи»			ТОВ «TQM systems»			ТОВ «ІСА»		
				Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Обсяг та склад доходу від реалізації	Кількісний	0,45	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4
2	Якість	Якісний	0,35	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4
3	Виробнича потужність	Кількісний	0,25	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	Обладнання	Якісний	0,35	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3
5	Обсяг, склад витрат	Кількісний	0,3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2
6	Організація виробничих процесів	Якісний	0,3	5	4	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2

\*1- мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка

Виділимо найкраще значення показника з даної сукупності підприємств та присвоїмо йому певне бальне значення. Обчислимо балову оцінку якісних та кількісних показників за остаточною бальною шкалою (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Обчислення бальної оцінки якісних та кількісних показників за остаточною бальною шкалою

Показники конкурентоспроможності	Найкраще значення показника	Розрахунок балів			
		ТОВ «Нордком Глобал»	ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»
Обсяг та склад доходу від реалізації	5	0,45	0,45	0,36	0,36
Якість продукції	5	0,35	0,35	0,28	0,28
Виробнича потужність	5	0,2	0,25	0,15	0,2
Обладнання	5	0,35	0,35	0,21	0,21
Обсяг, склад витрат	5	0,24	0,24	0,18	0,18
Організація виробничих процесів	5	0,18	0,3	0,18	0,18

Приведемо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Розрахунок балів			
		ТОВ «Нордком Глобал»	ТОВ «Автоматизовані системи»	ТОВ «TQM systems»	ТОВ «ІСА»
1	Конкурентоспроможність підприємства за кількісними показниками	0,89	0,94	0,69	0,74
2	Конкурентоспроможність підприємства за якісними показниками	0,88	1	0,67	0,67
	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств	1,33	1,39	1,17	1,19

Отже, найвищу конкурентоспроможність має ТОВ «Автоматизовані системи», ТОВ «Нордком Глобал» знаходиться на другій позиції.

Таким чином, проведений аналіз конкурентоспроможності підприємств дозволив сформулювати висновок про те, що ТОВ «Нордком Глобал» відстає від конкурентів за певними показниками, тому слід розробляти заходи щодо перегляду та вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

ТОВ «Нордком Глобал» порівняно з конкурентами займає другу позицію за фінансово-економічними показниками.

За показниками кадрової роботи ТОВ «Нордком Глобал» теж займає друге місце. Лідером є ТОВ «Автоматизовані системи» – за всіма показниками підприємство отримало найвищу оцінку. Таким чином, аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Нордком Глобал» займає лідируючі позиції, але деякі показники потребують покращення, отже, необхідно проваджувати заходи з підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Нордком Глобал» є представництвом компанії «Nordcom Global OÜ» в Україні. ТОВ «Нордком Глобал» здійснює консалтинг, проектування та розробку цифрових платформ для цифрових систем із високим ступенем захисту.

Основні послуги ТОВ «Нордком Глобал»: комплексна автоматизація підприємства, встановлення та налаштування інформаційної системи, супровід, абонентське обслуговування, навчання, продаж ліцензійного програмного забезпечення і комп'ютерної техніки. консалтинг у сфері інформаційних технологій, системна інтеграція, Internet-маркетинг, WEB – технології.

Проведений SWOT-аналіз показав, що основними перевагами продуктів ТОВ «Нордком Глобал» є: забезпечення конфіденційності інформації шляхом розмежування прав доступу до функцій та даних системи; підвищення надійності зберігання та запобігання дублюванню інформації в системі; підвищення

швидкості створення ділових документів установи шляхом застосування сучасних процедур їх генерації; підвищення швидкості занесення і обробки даних, зменшення ймовірності занесення помилкової інформації шляхом використання відповідних довідників та внутрішніх перевірок системою коректності введених даних; підвищення продуктивності та комфортності роботи персоналу за рахунок використання в системі сучасних графічних інтерфейсів з елементами контекстної довідкової служби; спрощення та прискорення процедури підготовки звітної документації, контролю її повноти, терміну формування і достовірності; можливості перегляду та аналізу звітної і поточної інформації на будь-яку визначену дату періоду функціонування системи; можливість нарощування функціональності системи, гнучкість та легкість її налагодження.

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Нордком Глобал» займає лідируючі позиції, але деякі показники потребують покращення, отже, необхідно впроваджувати заходи з підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Обґрунтування вибору стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал» на ринку інформаційних послуг**

Актуальним на даному етапі розвитку економіки є завоювання й утримання конкурентних переваг на ринку. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно використати якомога раціональніше усі фактори, як внутрішні, так і зовнішні для покращення свого становища та забезпечення стабільного розвитку та прибутковості. Повинні використовуватися усі технічні, економічні, адміністративні важелі для підвищення ефективності кожного працівника, відділу і підприємства загалом. Стратегію лідера на ринку обирають підприємства, які займають значну частку на ринку та стійке ринкове становище. Вони лідирують через механізм цін, високу якість наданих послуг, систематичні нововведення, систему розподілу та просування, тобто через усі елементи маркетингової діяльності. Ці підприємства зберігають свої позиції лідерів шляхом пошуків засобів розширення попиту на консалтингові послуги чи утримання існуючої частки ринку шляхом захисту чи нападу.

Ринок інформаційних послуг – одна з небагатьох сфер, що мінімально відчула на собі вплив кризи. У найближчому майбутньому підприємства ІТ зроблять ставку на попит з боку не тільки бізнесу, але і держструктур.

У сучасних умовах одним з найефективніших засобів комунікації та реклами стає мережа Інтернет. Для консалтингових підприємств, Інтернет є ідеальним засобом для реклами. Інтернет дає можливість з мінімальними витратами поінформувати багатомільйонну цільову аудиторію про послуги

підприємства. Крім того, перевагами реклами в Інтернеті є те, що вона дозволяє передавати графічну, текстову, відео- та аудіоінформацію, а також оцінювати ефективність заходів за рахунок зворотного зв'язку із цільовою аудиторією.

У табл. 3.1 для ТОВ «Нордком Глобал» обґрунтовано необхідність проведення процедури позиціонування.

Таблиця 3.1

Обґрунтування проведення процедури позиціонування для ТОВ «Нордком Глобал»

Етап	Висновок
Аналіз результатів діяльності підприємства	ТОВ «Нордком Глобал» має стійкий фінансовий стан та позитивний рівень платоспроможності.
Визначення та аналіз основних проблем	Основною проблемою для ТОВ «Нордком Глобал» є необхідність збільшення обсягів реалізації. Для цього потрібно активізувати рекламну діяльність.
Оцінка поточної конкурентної позиції підприємства	Перевагами ТОВ «Нордком Глобал» є: забезпечення конфіденційності інформації; підвищення надійності зберігання та запобігання дублюванню інформації в системі; підвищення швидкості створення ділових документів; підвищення швидкості занесення і обробки даних, зменшення ймовірності занесення помилкової інформації; підвищення продуктивності та комфортності роботи персоналу; спрощення та прискорення процедури підготовки звітної документації, контролю її повноти, терміну формування і достовірності.
Висновки щодо конкурентної позиції	Відповідно до результатів аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Нордком Глобал» встановлено, що воно має лідируючі позиції, але деякі показники потребують покращення, отже, необхідно впроваджувати заходи з підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії.
Формування потенційних стратегічних можливостей	Слід виділити наступні напрямки потенційних стратегій розвитку підприємства: розширення асортименту послуг; покращення рекламних заходів; зниження цін.
Визначення подальшої стратегії розвитку підприємства та розробка заходів для реалізації обраної стратегії позиціонування	Оскільки конкуренція на ринку ІТ є дуже високою, а інформаційні технології відіграють важливу роль у створенні якісного продукту, то на думку автора, необхідно позиціонувати ТОВ «Нордком Глобал» як унікальну компанію, засновану на впровадженні новітніх технологій в інформаційній галузі.

Виходячи з результатів табл. 3.1, можна зробити висновок, що ТОВ «Нордком Глобал» має необхідність проведення процедури позиціонування для покращення своїх конкурентних позицій, а також має фінансові, трудові та матеріально-технічні ресурси для її реалізації.

Процедура позиціонування охоплює декілька етапів: вибір критеріїв позиціонування, визначення показників за критеріями позиціонування, побудова карти сприйняття, перепозиціонування. Основні етапи позиціонування підприємства ТОВ «Нордком Глобал» зображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Основні етапи позиціонування туристичного підприємства

Етап	Зміст етапу	Відображення в діяльності ТОВ «Нордком Глобал»
Вибір критеріїв позиціонування та визначення показників за вибраними критеріями	Виявлення споживчих ознак послуги (співвідношення «ціна- якість»); врахування слабких позицій конкурентів.	До найважливіших критеріїв позиціонування підприємства можна віднести якість послуг (швидкість обслуговування, відповідність наявних характеристик заявленим, надійність підприємства) та ціни на продукти. Показники за вибраними критеріями, що використовувались у дослідженні конкурентного середовища досліджуваного підприємства, зображені в табл. 2.7.
Побудова карти сприйняття	Наочне позиціонування з використанням декількох оціночних показників	Спираючись на дослідження для побудови конкурентних профілів, було розміщено фірми-конкуренти відповідно до розрахованого інтегрального показника, табл. 2.15.
Перепозиціонування	Перегляд існуючої позиції підприємства	Підприємство не має чітко визначеної позиції, тому, на думку автора, необхідно спробувати виявити пусту нішу та заповнити її.

Вибрати критерії позиціонування можна за наступними показниками: значимість для споживача; неповторність; відчутність; прийнятність за ціною; рентабельність. При позиціонуванні можна враховувати одну або більше характеристик. Далі необхідно визначити показники, за якими будуть виміряні обрані критерії. Такі показники можна виявити в результаті: ринкового тестування, проведення фокус-груп, експертним шляхом.

Наступним етапом процедури позиціонування підприємства на ринку туристичних послуг є побудова карти сприйняття. Карта сприйняття – це спосіб представлення процесу позиціонування з використанням кількох оціночних показників. Вона характеризує переважні комбінації вигод, якими керуються споживачі при виборі того чи іншого товару.

При побудові карти сприйняття (карти позиціонування) на практиці, найчастіше використовується двомірна матриця, в якій представляють конкуруючі фірми за показниками, наприклад, ціни та якості, що зображено на рис. 3.1. Підприємство «А» – ТОВ «Нордком Глобал»; підприємство «Б», «В» та «Г» – найближчі його конкуренти, розглянуті у попередньому розділі. Дані підприємства розміщені у двомірній матриці на основі досліджень для побудови конкурентних профілів.

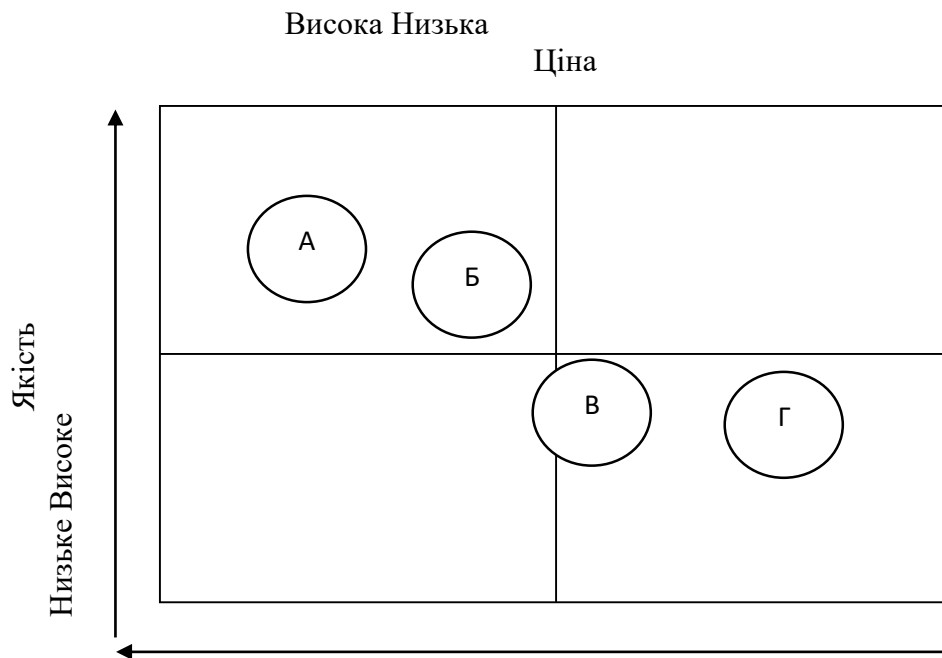


Рис. 3.1. Карта позиціонування підприємства ТОВ «Нордком Глобал» за «ціна – якість»

Позиціонування, здійснюване за двома показниками – якості та ціни, слід проводити в наступній послідовності: оцінка послуг даного підприємства і його

основних конкурентів за двома критеріями: інтегральним показником якості та ціні; нанесення всіх досліджуваних підприємств на полі матриці «якість – ціна» з використанням за необхідності обсягу реалізації (радіусу кола) в якості третьої координати; визначення гостроти конкурентної боротьби на ринках за ступенем концентрації підприємств-конкурентів у різних квадратах матриці; коригування виробничо-збутової політики підприємства з точки зору якості, ціни і ринкового сегменту.

Після побудови карти позиціонування необхідно прийняти рішення про перепозиціонування, що являє собою дії, спрямовані на перегляд існуючої позиції підприємства в сприйнятті споживачів цільового ринку. У свідомості споживачів добре відомі послуги зазвичай займають чітко відокремлені позиції, конкурентам дуже непросто вплинути на усталену думку споживачів, і конкуруючі компанії мають можливість використовувати тільки одну з трьох можливих стратегій, що представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Можливі рішення підприємства про власне позиціонування

Можливе рішення	Умови прийняття	Перспективи
Зміцнення свого поточного положення в свідомості споживачів	Зайняття підприємством таких позицій, що задовольняють цілі та завдання його існування	Закріплення власних позицій та повільний розвиток в існуючому напрямку
Позиціонувати себе поруч з одним із конкурентів, тобто зайняти близьке до нього місце та боротися за свою долю ринку	Підприємство має більше ресурсів, ніж конкурент	Підприємство створить продукт, схожий, але кращий за продукт конкурента; буде існувати два схожих підприємства- конкурента
Спробувати виявити пусту нішу на ринку та заповнити її	Підприємство має достатньо можливостей для створення якісного продукту в рамках цін, які планується використовувати	Підприємство матиме достатньо велику кількість споживачів

Для ТОВ «Нордком Глобал» найбільше підходить третя позиція, тобто виявити пусту нішу на ринку та заповнити її.

На рис. 3.2 представлено порядок проведення процедури позиціонування підприємства на ринку інформаційних послуг.

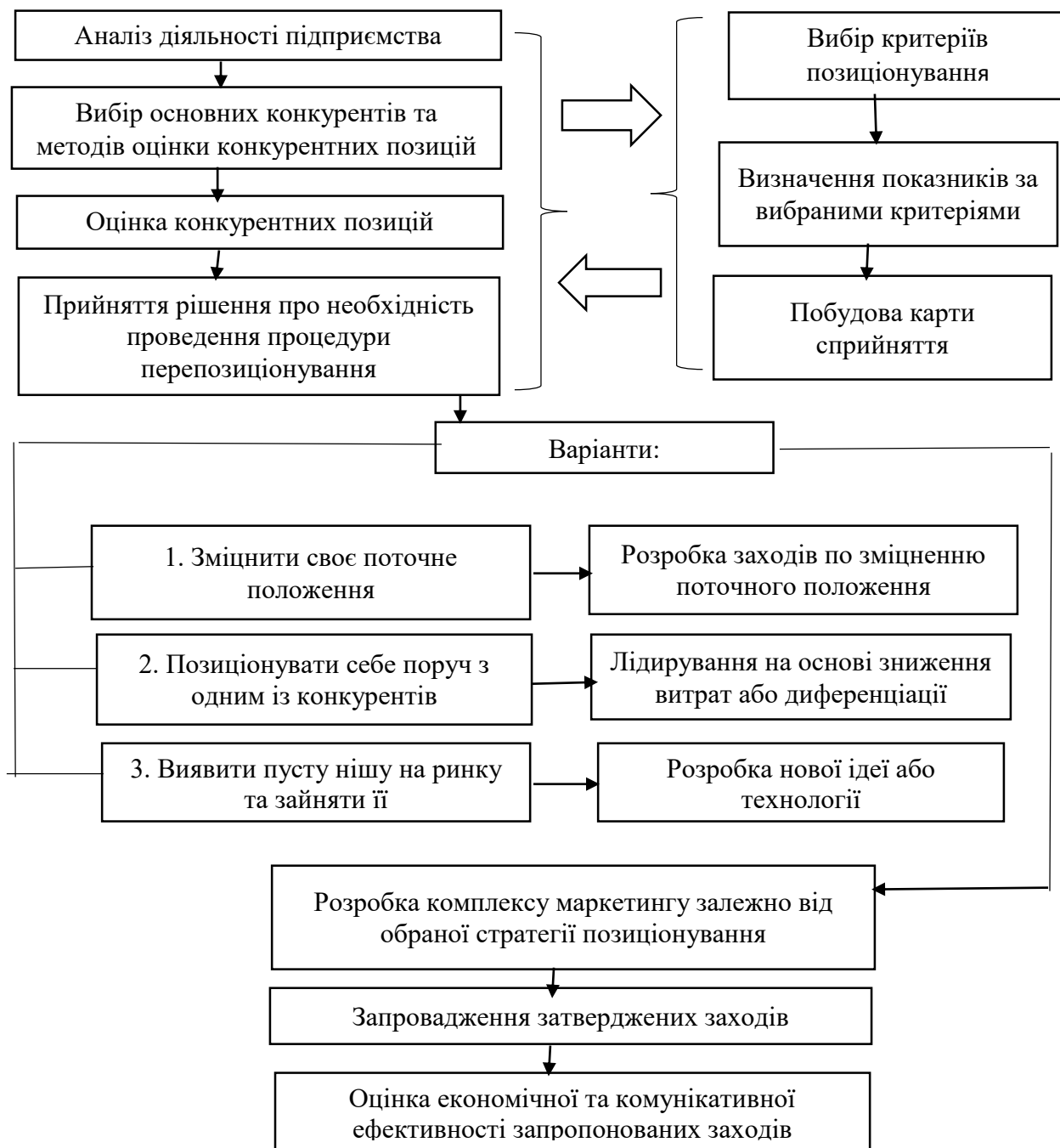


Рис. 3.2. Порядок проведення процедури позиціонування підприємства на ринку інформаційних послуг

Даний порядок проведення процедури позиціонування являє собою узагальнену схему, яка охоплює етапи підготовки та проведення процедури позиціонування та відповідає умовам сучасного ринку високої динамічності та рівня конкуренції.

Після оцінки конкурентної позиції та представлення її в графічному вигляді є можливість прийняти рішення про стратегію позиціонування та приступити до її реалізації. Таким чином, скорочується кількість етапів проведення процедури позиціонування, що відповідно передбачає і зменшення витрат, але якість проведених досліджень не погіршується, оскільки пропонуються заходи з уникнення дублювання досліджень, що є раціональним використанням фінансових та трудових ресурсів. Також процедуру позиціонування можна вдосконалити шляхом трьох можливих варіантів перепозиціонування, а також включення до неї етапів розробки маркетингової кампанії залежно від обраної стратегії та оцінки ефективності запропонованих заходів. Запропонований порядок проведення є комплексним підходом до питання про позиціонування підприємства на ринку інформаційних послуг. Його метою є систематизувати і впорядкувати структурно-логічні етапи проведення процедури позиціонування підприємства.

Перевагами даного порядку проведення процедури позиціонування, можна вважати наступні риси: простота викладення; послідовність і логічність побудови; охоплення найважливіших етапів в єдину систему; можливість використання порядку як основоположної схеми для подальшого стратегічного планування діяльності підприємства; надання можливості персоналу підприємства самостійно приймати рішення про методи і способи вибору і оцінки заходів

### 3.2. Розробка стратегії позиціонування підприємства «Нордком Глобал»

У ході дослідження діяльності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» на українському ринку, аналізу його позиціонування була виявлена необхідність подальшого вдосконалення стратегії позиціонування підприємства. Для цього буде запропонований ряд рекомендацій та розроблені заходи щодо вдосконалення стратегії позиціонування підприємства. Спочатку визначимо напрямки, за якими будуть запропоновані оптимізаційні зміни. Це підтверджують також стратегічні орієнтири підприємства (табл. 3.4), розроблені на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 3.4

Матриця стратегічних орієнтирів щодо сильних і слабких сторін ТОВ «Нордком Глобал»

Ранг	Слабкі сторони	Сильні сторони
1	2	3
В И С О К И Й	<b>КОНЦЕНТРАЦІЯ ЗУСИЛЬ, РОЗВИТОК</b>	<b>ПІДТРИМКА ЗУСИЛЬ</b>
	1. Інтенсифікація маркетингових досліджень 2. Зміна підходів до формування політики маркетингових комунікацій 3. Активізація системи просування 4. Формування позитивного іміджу підприємства у споживачів 5. Організаційна структура 6. Активізація впровадження інновації 7. Підвищення рентабельності 8. Розробка ефективної системи стимулювання праці 9. Зниження загальних витрат	1. Ринкова частина фірми 2. Професійна підготовка працівників
1	2	3
Н И И З К И Й	<b>НИЗЬКІ ПРІОРИТЕТИ</b>	<b>ЗНИЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ</b>
	1. Система відбору персоналу 2. Субкоординація 3. Матеріально-технічне забезпечення	1. Підвищення якості 2. Технологія

Нижній лівий квадрат матриці відповідає за слабкі позиції підприємства, які не мають пріоритетного значення на ринку, а їх поліпшення не принесе відчутного результату (сувора субкоординація, консервативна система відбору персоналу, матеріально-технічне забезпечення).

У нижньому правому квадраті матриці знаходяться сильні сторони і переваги підприємства, які не мають достатньої ваги на ринку, їх розвиток може принести позитивний результат, але він не перевищить здійснену з цією метою інвестицію. Тому для якості продукції, і поглиблення досвіду, оптимально застосувати стратегію зниження інвестиції до того рівня, який не призведе до погіршення стану ці показники.

Верхній правий квадрат матриці – сильні сторони підприємства, за рахунок яких воно набуло певних конкурентних переваг на ринку, утримує свою позицію і розвивається. Вони мають вагоме значення для підприємства на ринку, оскільки забезпечують йому позицію лідера. Для них варто застосувати стратегію підтримки зусиль на досягнутому рівні, оскільки найменше їх погіршення може спричинити серйозні проблеми для підприємства і послабити його позицію на ринку.

У верхньому лівому квадраті матриці стратегічних орієнтирів розміщується слабкі сторони підприємства, які мають важливе значення для ринку і розвиток яких сприятиме зміцненню позиції підприємства, досягнення встановлених цілей та реалізації довгострокових планів і стратегії. Як видно з таблиці таких сторін в підприємства чимало. Саме на цих слабких сторонах необхідно концентрувати зусилля розвитку. Отже, очевидною стає необхідність внесення змін в маркетингову діяльність підприємства, яке стосується подолання слабких позицій ТОВ «Нордком Глобал» за цими основними напрямками.

Запропонуємо проект позиціонування підприємства ТОВ «Нордком Глобал» шляхом розробки рекламної компанії підприємства. Фахівці рекомендують спрямувати основну рекламу на постійних покупців, а додаткові

асигнування використати для залучення нових клієнтів. Рекламні засоби, на їхню думку, краще застосовувати тільки до моменту досягнення ними максимального впливу на зростання продажу. Як тільки починається спад реалізації, додаткові асигнування щодо цього носія реклами стають уже недоцільними. Слід шукати нові рекламні засоби. Відтак, краще використати декілька різних носіїв декілька разів (не менше трьох), ніж багаторазово вміщувати рекламу в тому самому носії. Але незаперечним доказом ефективності будь-якого носія або засобу реклами є тільки обсяг реалізації товарів, що рекламуються.

Необхідно зазначити, що вибір конкретних засобів та носіїв реклами залежить від фінансових можливостей підприємства, його цілей, а також від номенклатури товарів, які воно реалізує, форми організації торгівлі, регіону тощо. У деяких регіонах споживачі більше довіряють телебаченню, в інших – пресі

Серед рекламних каналів вирішено обрати такі інструменти:

- реклама в інтернеті,
- реклама в ЗМІ,
- участь у виставках,
- презентація на конференціях, бізнес-семінарах,
- піар-заходи,
- заходи стимулювання збуту,
- зовнішня реклама.

Варто відзначити, що у ТОВ «Нордком Глобал» немає власного промосайту, який би рекламував продукцію компанії. Інформацію про ТОВ «Нордком Глобал» можна знайти тільки на глобальному сайті «Nordcom Global» в Розділі контакти. Тому найпершим заходом щодо реклами в інтернеті буде розроблення офіційної сторінки ТОВ «Нордком Глобал» в Україні. На сайті буде розміщена інформація про продукт, а також клієнт зможе розмістити замовлення.

Наявність сайту збільшить можливості щодо використання інструментів інтернет-маркетингу (банерна та контекстна реклама, пошукова оптимізація).

Бізнес в Інтернеті характеризується трьома головними рисами: по-перше, ключові види економічної діяльності мають глобальний характер; по-друге, основними джерелами продуктивності й конкурентоспроможності є нові ідеї, нові знання й обробка інформації; по-третє, в основі цієї структури лежать мережеві фінансові потоки.

Наведемо витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо покращення маркетингової діяльності ТОВ «Нордком Глобал» в мережі Інтернет в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет медіа-стратегії у мережі Інтернет для ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році

№	Пропозиція	Вартість (грн)	Періодичність
1	Створення сайту	100000	одноразово
2	Редизайн	50000	одноразово
3	Покращення юзабіліти сайту	15000	Одноразово
4	Розробка форми автоматичного замовлення з сайту	35000	одноразово
5	Пропозиції щодо роботи з контентом та засобами комунікацій	3500	щомісяця
6	Розробка банерів	1500	щомісяця

Отже, одноразово планується витратити в першому кварталі 200000 грн на створення сайту. Далі щомісячні витрати складатимуть 60000 грн.

Далі складемо медіаплан рекламної кампанії в мережі Інтернет ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році (табл. 3.6).

Як бачимо на просування продукції ТОВ «Нордком Глобал» в інтернеті планується витратити 65000 грн.

Таблиця 3.6

Медіаплан рекламної кампанії в мережі Інтернет ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

Інструменти	Таргетинг	Покази				Бюджет, грн
		І кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Google Display Network (GDN)	Всі сайти мережі (Київ-25+)	35000	30000	33000	46000	21000
Контекстна реклама	За ключовими словами	4500	4500	4000	4500	12000
Поведінковий таргетинг	Маркетологи, рекламисти	9100	8500	9000	8500	15000
Ремаркетинг	Всі хто клікнув на банер	37000	30000	32 000	45000	12000
Кількість показів		85600	73000	78000	104000	60000

Для рекламних повідомлень у друкованих ЗМІ було запропоновано наступний графік (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

План-графік заходів щодо друкованої реклами у ЗМІ ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

ЦА	Журнал	№	Частка ЦА в загал. ауд.	Тираж	СРТ
Чол. та жін. 25-45 років, рівень доходу середній – вище середнього, міста та області України.	Фокус	1	69%	50 000	1,3
	СофтПресс	2	73%	60 000	1,7
	Ділова столиця	3	81%	60 000	2,6
	IT Expert	4	57%	80 000	2,3
	Бізнес	5	76%	33 800	0,9
	hi-Tech PRO	6	62%	30 500	0,9

Таким чином, запропоновано 6 друкованих видань, що мають більше 50% потенційної аудиторії споживачів. Переважно це тематичні журнали.

Далі складемо медіаплан друкованої реклами ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Медіаплан друкованої реклами ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

Журнали	Кількість матеріалів				Бюджет, грн
	I кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Фокус	18	21	20	23	97000
СофтПресс	23	23	24	24	100000
Ділова столиця	8	7	10	9	95000
IT Expert	12	12	12	12	95000
Бізнес	3	3	3	3	75000
hi-Tech PRO	3	3	3	3	98000
Загальна кількість	76	81	88	95	560000

Загальний бюджет на друковану рекламу у ЗМІ складатиме 560 тис. грн.

Великі можливості для ознайомлення потенційних клієнтів з продукцією ТОВ «Нордком Глобал» є участь у спеціалізованих виставках. Затрати на таку рекламу невеликі, включають тільки внесок організаторам, рекламні матеріали та стенд. Участь ТОВ «Нордком Глобал» у спеціалізованих виставках може дати йому можливість розширити коло споживачів та посередників, а також інформувати про асортимент продукції та її переваги. На цих виставах доцільно роздавати сувенірну продукцію, а також рекламні буклети та проспекти.

Участь у виставках матиме такий графік (табл. 3.9).

Було обрано 3 виставки на території України та Казахстану, які будуть проходити на протязі року. Загальні витрати ТОВ «Нордком Глобал» на участь у виставках буде становити 107 тис. грн (вартість участі). Крім того 20% від цієї суми будуть становити супутні витрати (вартість стенду, оплата відрядження, тощо). Тобто в цілому витрати на участь у виставках будуть становити  $107000 * 1,2 = 128400$  грн.

Таблиця 3.9

План-графік заходів щодо зовнішньої реклами ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

№	Виставка	Місце проведення	Період проведення	Вартість участі, грн
1	NET Fest 2020	Київ	26.02. 2020	31000
2	AI Conference Kyiv 2020	Київ	14.05. 2020	31000
3	Profit Mobile Day 2020	Алмата	30.11.2020	45000
Всього				107000

Для презентації на конференціях, бізнес-семінарах було запропоновано наступний графік (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

План-графік заходів щодо презентації ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

Заходи	Вартість, грн
І квартал	550000
2 квартал	570000
3 квартал	570000
4 квартал	570000
Всього	2260000

В цілому на презентації на конференціях, бізнес-семінарах у 2020 році планується витратити 2260 тис. грн.

З метою розробки стратегії піар-діяльності ТОВ «Нордком Глобал» планує звернутися до спеціалізованого агентства. Послуги цього агентства з розробки стратегії піар-діяльності та її супроводження на протязі 2020 року коштують 200 тис. грн. Витрати на впровадження розробленої стратегії будуть становити ще 200 тис. грн. ТОВ «Нордком Глобал» необхідно в другій половині 2020 року залучити в штат піар-фахівця, це буде коштувати ще 40 тис. грн., тобто загальні витрати будуть становити  $200+200+40=440$  тис. грн.

Заходи стимулювання збуту ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік показано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

План-графік заходів щодо заходів стимулювання збуту ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

№	Заходи	Період
1	2	3
1	Знижка у відсотках на послуги	Раз у квартал
2	Продовжена гарантія	Періодично
3	Можливість розробки додаткового пакету послуг	Упродовж року

Медіаплан заходів стимулювання збуту ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році показано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Медіаплан заходів стимулювання збуту ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік

Заходи	І кв	2 кв	3 кв	4 кв	Бюджет, грн
1	2	3	4	5	6
Знижка у відсотках на послуги	-	5%	5%	-	150500
Продовжена гарантія	-	+	+	-	65000
Можливість розробки додаткового пакету послуг	-	+	+	-	62500
Всього					278000

Крім цього, в 2020 році ТОВ «Нордком Глобал» планує витратити 1100000 грн на зовнішню рекламу.

Загальний бюджет медіа-стратегії ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році зведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

## Загальний бюджет медіа-стратегії ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році, тис. грн

Місяць	Витрати на рекламу у ЗМІ	Витрати на інтернет-рекламу	Витрати на піар	Витрати на виставки	Витрати на стимулювання збуту	Витрати на презентації	Зовнішня реклама	Всього
Січень	40	55	200	0	0	190	100	585
Лютий	50	55	0	34	0	180	100	419
Березень	70	55	0	0	0	180	100	405
Квітень	70	55	0	30	47	190	100	492
Травень	80	5	0	0	45	190	90	410
Червень	40	5	0	0	47	190	90	372
Липень	30	5	200	0	45	190	70	540
Серпень	30	5	0	30	47	190	70	372
Вересень	30	5	48	0	47	190	90	410
Жовтень	30	5	0	0	0	190	90	315
Листопад	40	5	0	35	0	190	100	370
Грудень	50	5	0	0	0	190	100	345
Усього	560	260	448	129	278	2260	1100	5035

Як бачимо з табл. 3.13, більшість заходів стимулювання ТОВ «Нордком Глобал» використовує в період, коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). У 2020 році бюджет медіа-стратегії ТОВ «Нордком Глобал» буде складати 5035 тис. грн., що на 30% більше ніж у 2019 році.

Структура бюджету медіастратегії ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році показана на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структура бюджету медіастратегії ТОВ «Нордком Глобал» у 2020 році

Як бачимо з рисунку, найбільше в структурі рекламного бюджету приходиться на витрати на презентації – 45%. Ця реклама є традиційною для ТОВ

«Нордком Глобал» і в подальшому підприємство планує її активно використовувати. Найменше приходить на участь у виставках

### 3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Проводячи будь-які заходи щодо позиціонування ТОВ «Нордком Глобал» очікує отримати якийсь ефект. Він може бути виражений в прирості валового доходу, але може бути і так, що він зіграє лише на підтримку заданого рівня та виявиться лише способом нагадати про себе ринку й споживачам.

Визначимо ефективність впровадження системи запропонованих у попередньому підрозділі заходів. Розробимо прогноз обсягів діяльності підприємства та витрат ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік, для цього визначимо витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій та прогнозний обсяг збільшення показників від реалізації даних заходів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Прогнозні зміни від реалізації заходів щодо підвищення маркетингових комунікацій ТОВ «Нордком Глобал»

Захід	Витрати	Очікуваний дохід
1	2	3
Реклама в ЗМІ	560	Збільшення виручки на 20%
Інтернет-реклама	260	
Піар	448	
Участь виставках	129	
Стимулювання збути	278	
Презентації на конференціях, семінарах тощо	2260	
Зовнішня реклама	1100	

Таким чином, використовуючи всі пропозиції щодо підвищення ефективності запропонованих заходів підприємства, розрахуємо прогнозні показники діяльності ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 рік.

Основним методом планування доходів та витрат на підприємстві є метод екстраполяції. Метод екстраполяції є найбільш простим методом планування. Він заснований на результатах трендового аналізу показників діяльності підприємства за ряд попередніх періодів і полягає у виявленні «лінії тренда», яка дає змогу спрогнозувати обсяги даних показників.

У 2020 році за прогнозами збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства на 20% прогнозна сума чистого доходу (виручки) від реалізації підприємства становитиме:

$$148905 * 1,2 = 178686 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість продукції склала в 2019 році 63322 тис. грн. Планується підвищення цих витрат на 15%. Отже, вони складуть:

$$63322 * 1,15 = 72820,3 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення витрат на рекламу буде складати 30%. Вони складуть 5035 тис. грн. Планується також підвищення адміністративних витрат за рахунок створення відділу маркетингу.

Валовий прибуток (збиток) становить: чистий дохід від реалізації імпортованих товарів – собівартість.

В 2020 році прогнозний валовий прибуток становить:

$$178686 - 72820,3 = 105865,7 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток (збиток) від реалізації продукції становить: Валовий прибуток – Витрати на збут – Адміністративні витрати + Інші витрати. Таким чином, він складе в 2020 році:

$$105865,7 - 5035 - 65850,6 - 5200 = 29780 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом планування результатів діяльності є визначення податку на прибуток. Ставка податку на прибуток = 18%. В 2020 році згідно запропонованих змін ТОВ «Нордком Глобал» повинно сплатити:

$$29780,1 * 0,18 = 5360 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток складе в 2020 році:

29780-5360=24420 тис. грн.

Результати розрахунків внесемо до табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок прогнозних діяльності ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 р. з  
урахуванням запропонованих заходів, тис. грн

№	Показники	2019	2020	Відхилення 2020/2019, +/-	Відхилення 2020/2019, %
1	2	3	4		5
1	Чистий дохід від реалізації продукції	148905,0	178686	29781,0	120,0
2	Собівартість продукції	63 322,0	72820,3	9498,3	115,0
3	Валовий прибуток	85 583,0	105865,7	20282,7	123,7
4	Витрати на збут	713,0	5035	4322,0	706,2
5	Адміністративні витрати	65 149,0	65850,6	701,6	101,1
6	Інші витрати	3 107,0	5200,0	2093,0	167,4
7	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	21 742,0	29780	8038,0	137,0
8	Податок на прибуток	4 100,0	5360	1260,0	130,7
9	Чистий прибуток (збиток) звітнього періоду	17 627,0	24420	6793,0	138,5
10	Рентабельність діяльності %	11,8	13,7	0,0	115,4

Отже, внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства маркетинговими заходами бачимо, що прогнозована виручка у 2020 році складе 178686 тис. грн. За рахунок підвищення собівартості та постійних витрат очікуваний прибуток підприємства від реалізації в 2020 році складе 105865,7 тис. грн, що вище показника 2019 року на 23,7%. Таким чином, розрахунок прогнозних показників діяльності ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 р. з урахуванням запропонованих заходів показав позитивну динаміку до розширення діяльності підприємства.

На рис. 3.4 покажемо графічно прогнозовану динаміку виручки та чистого прибутку ТОВ «Нордком Глобал».

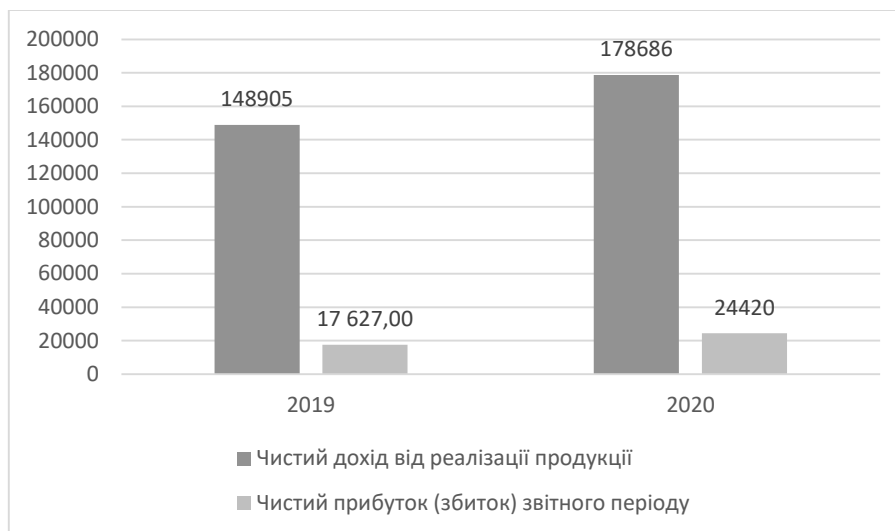


Рис. 3.4. Прогнозна виручка та чистий прибуток ТОВ «Нордком Глобал»

При цьому планується зростання показників рентабельності діяльності (рис. 3.5).

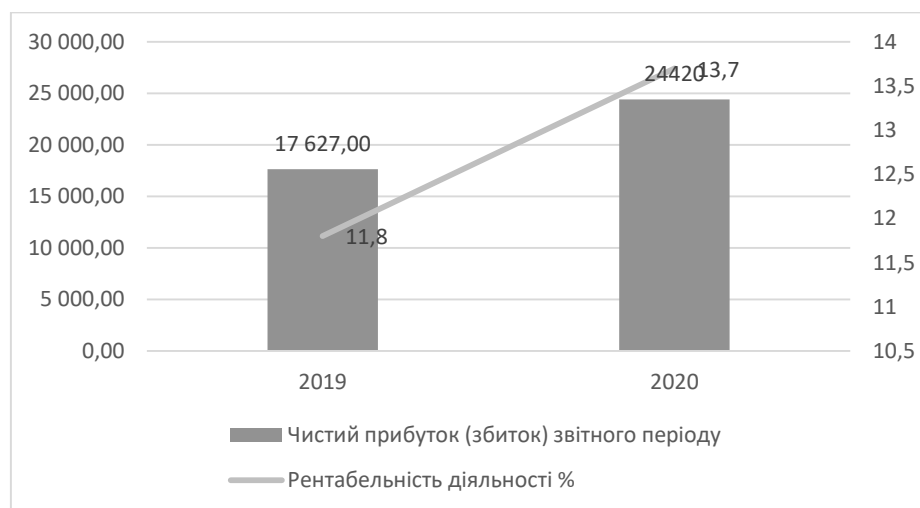


Рис. 3.5. Прогнозний рівень рентабельності діяльності ТОВ «Нордком Глобал»

Отже, слід впроваджувати запропоновані заходи, оскільки вони покращують результати діяльності підприємства ТОВ «Нордком Глобал».

На конкурентоспроможність послуг та підприємства ТОВ «Нордком Глобал» впливають тенденції розвитку ринку інформаційних послуг. Застосуємо

економіко-математичні методи та моделі для визначення перспектив конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Прогнозування — це процес передбачення майбутнього стану предмета чи явища на основі аналізу його минулого і сучасного, систематична інформація про якісні й кількісні характеристики розвитку цього предмета чи явища в перспективі. Результатом прогнозування є прогноз — знання про майбутнє і про ймовірний розвиток сьогочасних тенденцій.

За функціональною ознакою (напрямком прогнозування) прогнози пропонується розподіляти на три типи: за тенденціями; цільовий; комплексний.

Прогноз за тенденціями ґрунтується на умовному продовженні в майбутнє тенденцій розвитку досліджуваного об'єкта в минулому і сьогодні і не враховує фактори, здатні змінити ці тенденції. Його завдання — з'ясувати, як буде розвиватися досліджуваний об'єкт за умов збереження існуючих тенденцій.

Цільовий прогноз, на відміну від прогнозу за тенденціями, розробляється на базі заздалегідь визначених цілей. Його завдання — визначити шляхи і терміни досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому, прийнятих за мету. В той час як прогноз за тенденціями при визначенні майбутнього стану об'єкта відштовхується від його минулого і сьогодні, цільовий прогноз здійснюється у зворотному порядку: від заданого стану в майбутньому до існуючих тенденцій та їх змін у світлі поставленої мети.

Комплексний прогноз об'єднує прогнози за тенденціями і цільовий. Спочатку здійснюється прогноз за тенденціями, а далі на його основі виконується цільовий, шляхом розроблення й оцінки заходів економічної політики та їх додавання до результатів прогнозу за тенденціями. Обмеженнями кількості заходів тут є наявні і залучені трудові, фінансові та інші ресурси.

Методи економічного прогнозування розуміються як сукупність заходів та способів мислення, що дозволяють на основі аналізу ретроспективних даних, екзогенних та ендогенних зв'язків об'єкта прогнозування, а також їх вимірювань

у рамках явища або процесу, що розглядається, зробити висновок з певною імовірністю стосовно майбутнього розвитку об'єкта.

За даними матриці БКГ розробка систем захисту інформації належать до групи «Зірки» і займають найбільшу частку ринку в порівнянні із іншими видами послуг ТОВ «Нордком Глобал». Маючи дані по структурі продажів ТОВ «Нордком Глобал» помісячно за 2019 за даним видом послуги (листопад та грудень 2019 року спрогнозовано виходячи із попередніх замовлень) визначимо частку даного виду продукції на 1 квартал 2020 року та визначимось із стратегією розвитку щодо даного продукту.

Визначимось із вхідними даними.

графік тренду змінної  $X(t)$  – частка продажів у структурі продажів ТОВ «Нордком Глобал» помісячно за 2019 за видом послуги «розробка систем захисту інформації»;

лінійна однофакторна модель  $x(t) = a_0 + a_1 t$  ;

параметри моделі;

зони надійності  $(a_0 - \Delta_0, a_0 + \Delta_0)$ ,  $(a_1 - \Delta_1, a_1 + \Delta_1)$  параметри регресії  $a_0, a_1$  при рівні значущості  $\alpha = 0,05$  ;

коефіцієнти детермінації  $R^2$  та кореляції  $R$  ;

прогноз для таких трьох місяців ( $x(13)$ ,  $x(14)$ ,  $x(15)$ ).

Результати розрахунків внесемо до табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Графік тренду змінної частка продажів у структурі продажів ТОВ «Нордком Глобал» помісячно за 2019 за видом послуги «розробка систем захисту інформації»

T – місяць 2019 року	X(t), %
1	6,83
2	7,07
3	8,05
4	7,77
5	8,61
6	9,1
7	8,67
8	8,26
9	10,35
10	10,47
11	11,14
12	11,6

Використовуємо модель лінійної регресії  $x(t) = a_0 + a_1 t$ . Для більш зручного використання змінимо найменування змінних та представимо модель у вигляді  $y = a_0 + a_1 x$ .

Обчислимо середні значення:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = 106,18 / 12 = 8,848$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = 78 / 12 = 6,5$$

Ці значення також можна розрахувати за допомогою функції Excel СРЗНАЧ().

Дисперсії змінних розраховано у розрахунковій таблиці за формулою.

$$\sigma_x^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n} = 11,917 \quad \sigma_y^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} = 2,466$$

Результати розрахунків внесемо до табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Розрахунки для розрахунку показників варіації змінних

X	Y	X*Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>		Y - Ŷ
1	6,83	6,83	1	46,649	6,734	0,096
2	7,07	14,14	4	49,985	7,145	-0,075
3	8,05	24,15	9	64,803	7,556	0,494
4	7,77	31,08	16	60,373	7,967	-0,197
5	8,61	43,05	25	74,132	8,377	0,233
6	9,1	54,60	36	82,810	8,788	0,312
7	8,67	60,69	49	75,169	9,199	-0,529
8	8,26	66,08	64	68,228	9,609	-1,349
9	10,35	93,15	81	107,123	10,020	0,330
10	10,47	104,70	100	109,621	10,431	0,039
11	11,14	122,54	121	124,100	10,841	0,299
12	11,6	139,20	144	134,560	11,252	0,348
Середні значення	6,500	8,848				
Сума	78,000	106,18	760,21	650,000	997,551	107,920
Сума квадратів						2,870
Дисперсія	11,917	2,2466				

Для розрахунку оцінок параметрів необхідно розрахувати коваріацію значень X та Y:

$$\text{cov}(x, y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i * y_i - \bar{x} * \bar{y} = \frac{1}{12} 751.87 - 6.5 * 8.8483 = 5.1417$$

$$a_1 = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x^2} = 5.1417 / 11.9167 = 0.4315$$

$$a_0 = \bar{y} - a_1 \bar{x} = 8.8483 - 0.4315 * 6.5 = 6.044$$

Отже, модель набуває вигляду  $y = 6.044 + 0.4315 * x$ . Розрахуємо теоретичні значення змінної  $Y$  та відхилення теоретичних та практичних даних у розрахунковій таблиці.

Визначимо зони надійності  $(a_0 - \Delta_0, a_0 + \Delta_0)$ ,  $(a_1 - \Delta_1, a_1 + \Delta_1)$ . Для цього розрахуємо стандартну похибку рівняння

$$S^2 = \frac{1}{n-2} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2 = \frac{1}{10} * 2,972 = 0,297$$

$$\Delta_1 = t_{\alpha} * S / \sqrt{n * \sigma_x^2} = t_{0,05} * \sqrt{0,297} / \sqrt{12 * 11,917} = 0,111$$

$$\Delta_0 = t_{\alpha} * \frac{S * \sqrt{\sum_{i=1}^n x^2}}{\sqrt{n * \sigma_x^2}} = t_{0,05} * \sqrt{0,297} * \sqrt{78} / \sqrt{12 * 11,917} = 2,837$$

У даних розрахунках використано t-критерій Стьюдента, тобто  $t_{\alpha}$  це значення t-критерія з рівнем надійності  $\alpha$  та ступенем свободи  $k = n - 2$ . Для нашої задачі  $\alpha = 0,05$ , а  $k = n - 2 = 12 - 2 = 10$ . Значення t-критерія береться зі спеціальних таблиць, або розраховується за допомогою функції Excel СТЪДРАСПОБР().

$$\text{Отже, } (a_0 - \Delta_0 < a_0 < a_0 + \Delta_0), (6.044 - 2.837 < a_0 < 6.044 + 2.837), \\ (3.207 < a_0 < 8.881).$$

$$(a_1 - \Delta_1 < a_1 < a_1 + \Delta_1), (0.431 - 0.111 < a_1 < 0.431 + 0.111) \\ (0.320 < a_1 < 0.542).$$

Отже, з надійністю 0,95 (1-0,05) можна стверджувати, що  $a_0$  перебуває в інтервалі від 3,207 до 8,881, а параметр  $a_1$  перебуває в інтервалі від 0,320 до 0,542.

Щоб розрахувати оцінки параметрів регресії можна також використати функцію Excel ЛИНЕЙН().

Дана функція записується в одну комірку, але для того, щоб відобразити всі значення параметрів, які вона розраховує необхідно виділити п'ять комірок по вертикалі та стільки комірок праворуч (від комірки у якій записана функція) скільки параметрів у моделі. Після цього необхідно натиснути кнопку F2 для того, щоб перейти в режим редагування та натиснути одночасно клавіші Ctrl + Shift + Enter.

Розрахуємо дану функцію для моделі (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Оцінка параметрів регресії

0,431469	6,043788
0,045591	0,335543
0,899562	0,545193
89,56393	10
26,62161	2,972358

Перша строчка таблиці містить дані про оцінку параметрів. Як бачимо функція „ЛИНЕЙН” аналогічно до попередніх розраховала дані параметри.

Друга строчка результатної таблиці містить дані про стандартні похибки оцінок параметрів. Стандартна похибка для параметра  $a_0$  дорівнює 0,336, для параметра  $a_1$  - 0,046. Якщо порівняти похибки із самими значеннями оцінок параметрів, можна зробити висновок про відносно невелику похибку для параметру  $a_0$ , та велике значення похибки параметру  $a_1$ .

Третя строчка таблиці містить інформацію про:

1. Коефіцієнт детермінації = 0,8996
2. Стандартна похибка для змінної Y = 0,545

Четверта строчка містить інформацію про:

F-критерій дорівнює 89,56

Кількість ступіней свободи дорівнює 10.

П'ята строчка містить інформацію про:

Суму квадратів відхилень – 2,972.

Сума квадратів залишків – 26,62.

Суми квадратів розраховані аналогічно у розрахунковій таблиці.

Розрахуємо самостійно коефіцієнт детермінації та кореляції.

$$R^2 = \frac{\text{cov}^2(x, y)}{\sigma_x^2 * \sigma_y^2} = \frac{5.1417}{11.917 * 2.466} = 0.8996$$

$$R = \sqrt{R^2} = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x * \sigma_y} = \sqrt{0.8996} = 0.948$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,8996 або 89,96%. Це означає, що варіація змінної  $Y$  на 89,96% визначається варіацією чинника  $X$ . Коефіцієнт кореляції дуже близький до одиниці (0,948), що означає – залежність між  $Y$  та  $X$  є практично лінійною.

Для розрахунку прогнозних значень  $Y$ , необхідно відомі дані  $X$  підставити до формули регресії.

$$x = 13 : y = 6.044 + 0.4315 * 13 = 11,6535$$

$$x = 14 : y = 6.044 + 0.4315 * 14 = 12,085$$

$$x = 15 : y = 6.044 + 0.4315 * 15 = 12,5165$$

Прогнозна матриця БКГ для підприємства ТОВ «Нордком Глобал» на 1 квартал 2020 року представлена на рис. 3.6.

↑ Зростання попиту Низьке Високе	Зірки Знаки питання розробка систем захисту автоматизація інформації підприємств	
	Дійні корови Собаки проекування і розробка цифровий інжиніринг цифрових екосистем (11,65-12,50%)	

Рис. 3.6. Прогнозна матриця Бостонської консалтингової групи для ТОВ «Нордком Глобал» на 1 квартал 2020 року

Отже, вид послуги «розробка систем захисту інформації» належить до групи товарів «Зірки» в 1 кварталі 2020 року.

### **Висновки до розділу 3**

У ході дослідження діяльності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» на українському ринку, аналізу його позиціонування була виявлена необхідність подальшого вдосконалення стратегії позиціонування підприємства. ТОВ «Нордком Глобал» має фінансові, трудові та матеріально-технічні ресурси для її реалізації. Після побудови карти позиціонування необхідно прийняти рішення про перепозиціонування, що являє собою дії, спрямовані на перегляд існуючої позиції підприємства в сприйнятті споживачів цільового ринку.

Було представлено порядок проведення процедури позиціонування підприємства на ринку інформаційних послуг. Цей порядок проведення процедури позиціонування являє собою узагальнену схему, яка охоплює етапи підготовки та проведення процедури позиціонування та відповідає умовам сучасного ринку високої динамічності та рівня конкуренції.

Запропоновано проект позиціонування підприємства ТОВ «Нордком Глобал» шляхом розробки рекламної компанії підприємства. Серед рекламних

каналів вирішено обрати такі інструменти: реклама в інтернеті, реклама в ЗМІ, участь у виставках, презентація на конференціях, бізнес-семінарах, піар-заходи, заходи стимулювання збуту, зовнішня реклама.

Більшість заходів стимулювання ТОВ «Нордком Глобал» використовує в період, коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). У 2020 році бюджет медіа-стратегії ТОВ «Нордком Глобал» буде складати 5035 тис. грн, що на 30% більше ніж у 2019 році. Найбільше в структурі рекламного бюджету приходиться на витрати на презентації – 45%. Ця реклама є традиційною для ТОВ «Нордком Глобал» і в подальшому підприємство планує її активно використовувати. Найменше приходиться на участь у виставках

Внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства маркетинговими заходами бачимо, що прогнозована виручка в 2020 році складе 178686 тис. грн. За рахунок підвищення собівартості та постійних витрат очікуваний прибуток підприємства від реалізації в 2020 році складе 105865,7 тис. грн, що вище показника 2019 року на 23,7%. Таким чином, розрахунок прогнозних показників діяльності ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 р. з урахуванням запропонованих заходів показав позитивну динаміку до розширення діяльності підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

На основі проведеного у роботі дослідження стратегії позиціонування у сфері інформаційних послуг ТОВ «Нордком Глобал» можна зробити такі висновки.

Позиціонування – це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів із метою формування у свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів

Мета позиціонування полягає у створенні конкурентних переваг для зміцнення своїх позицій на ринку, тобто захоплення довгострокової позиції на

ринку та її захист. Орієнтоване на конкуренцію позиціонування, показує найкращий спосіб атаки на частку ринку, зайняту конкурентом, здатне змінюватися з часом, розширюючи конкурентне поле.

Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність щодо вибору цільових сегментів, які задають області конкуренції, і вибір відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби. Вибір стратегії позиціонування залежить від цільової аудиторії та створення пропозицій для залучення й задоволення даного сегмента ефективнішим методом, ніж конкуренти.

Сьогодні підходи до класифікації маркетингових стратегій позиціонування підприємства різняться. Ф. Котлер усі стратегії позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість». Ж.-Ж. Ламбен додає «позиціонування за стилем життя». Зустрічаються стратегії, що базуються на якості товару, сервісному обслуговуванні, технологіях виробництва.

Головне завдання при розробці концепції позиціонування – знайти ключову ідею, вирішальні прагнення та очікування, пов'язані з брендом, які будуть затребувані цільовими споживчими аудиторіями. Маркетологи використовують переважно такі методи позиціонування: метод «проти товарної категорії», метод «проблема – рішення», «асоціативний метод», метод «проти конкурента», «за способом застосування», «за сегментом цільової аудиторії», «за основною вигодою», «за відмітними ознаками».

ТОВ «Нордком Глобал» є представництвом компанії «Nordcom Global OÜ» в Україні. ТОВ «Нордком Глобал» здійснює консалтинг, проектування та розробку цифрових платформ для цифрових систем із високим ступенем захисту.

Основні послуги ТОВ «Нордком Глобал»: комплексна автоматизація підприємства, встановлення та налаштування інформаційної системи, супровід, абонентське обслуговування, навчання, продаж ліцензійного програмного

забезпечення і комп'ютерної техніки. консалтинг у сфері інформаційних технологій, системна інтеграція, Internet-маркетинг, WEB – технології.

Проведений SWOT-аналіз показав, що основними перевагами продуктів ТОВ «Нордком Глобал» є: забезпечення конфіденційності інформації шляхом розмежування прав доступу до функцій та даних системи; підвищення надійності зберігання та запобігання дублюванню інформації в системі; підвищення швидкості створення ділових документів установи шляхом застосування сучасних процедур їх генерації; підвищення швидкості занесення і обробки даних, зменшення ймовірності занесення помилкової інформації шляхом використання відповідних довідників та внутрішніх перевірок системою коректності введених даних; підвищення продуктивності та комфортності роботи персоналу за рахунок використання в системі сучасних графічних інтерфейсів з елементами контекстної довідкової служби; спрощення та прискорення процедури підготовки звітної документації, контролю її повноти, терміну формування і достовірності; можливості перегляду та аналізу звітної і поточної інформації на будь-яку визначену дату періоду функціонування системи; можливість нарощування функціональності системи, гнучкість та легкість її налагодження.

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Нордком Глобал» займає лідируючі позиції, але деякі показники потребують покращення, отже, необхідно впроваджувати заходи з підвищення ефективності конкурентної стратегії компанії.

У ході дослідження діяльності підприємства ТОВ «Нордком Глобал» на українському ринку, аналізу його позиціонування була виявлена необхідність подальшого вдосконалення стратегії позиціонування підприємства. ТОВ «Нордком Глобал» має фінансові, трудові та матеріально-технічні ресурси для її реалізації. Після побудови карти позиціонування необхідно прийняти рішення

про перепозиціонування, що являє собою дії, спрямовані на перегляд існуючої позиції підприємства в сприйнятті споживачів цільового ринку.

Було представлено порядок проведення процедури позиціонування підприємства на ринку інформаційних послуг. Цей порядок проведення процедури позиціонування представляє собою узагальнену схему, яка охоплює етапи підготовки та проведення процедури позиціонування та відповідає умовам сучасного ринку високої динамічності та рівня конкуренції.

Запропоновано проект позиціонування підприємства ТОВ «Нордком Глобал» шляхом розробки рекламної компанії підприємства. Серед рекламних каналів вирішено обрати такі інструменти: реклама в інтернеті, реклама в ЗМІ, участь у виставках, презентація на конференціях, бізнес-семінарах, піар-заходи, заходи стимулювання збуту, зовнішня реклама.

Більшість заходів стимулювання ТОВ «Нордком Глобал» використовує в період, коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). У 2020 році бюджет медіа-стратегії ТОВ «Нордком Глобал» буде складати 5035 тис. грн, що на 30% більше ніж у 2019 році. Найбільше в структурі рекламного бюджету приходиться на витрати на презентації – 45%. Ця реклама є традиційною для ТОВ «Нордком Глобал» і в подальшому підприємство планує її активно використовувати. Найменше приходиться на участь у виставках

Внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства маркетинговими заходами бачимо, що прогнозована виручка в 2020 році складе 178686 тис. грн. За рахунок підвищення собівартості та постійних витрат очікуваний прибуток підприємства від реалізації в 2020 році складе 105865,7 тис. грн, що вище показника 2019 року на 23,7%. Таким чином, розрахунок прогнозних показників діяльності ТОВ «Нордком Глобал» на 2020 р. з урахуванням запропонованих заходів показав позитивну динаміку до розширення діяльності підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов: Пер. с англ. М. : Издательский Дом Гребенникова, 2004. 440 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питерком, 2010. 426 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник. 2-е издание. М. : Инфра-М, 1999. XII, 804 с
4. Березенко В. В. Зв'язок з громадськістю як стратегічний менеджмент комунікацій. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 50–55.
5. Винд Дж. Позиционирование. Маркетинг. Энциклопедия / под. ред. М. Бейкера СПб. : Питер, 2002. 1196 с. С. 369–376.
6. Вишневська Н. М. Брендінг як складові політики підвищення конкурентоспроможності продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. №2. 2010. с. 10–15.
7. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка: цели, анализ, стратеги / пер. с англ. С. Жильцова. СПб. : Питер, 2002. 390 с.
8. Длігач А. О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. *Економіка промисловості*. 2006. № 4. С. 95–101.
9. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. 480 с.
10. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие. М.: Инфра-М, 2007. 496 с.
11. Калиева О. М., Мартыненко Т. В., Семенова Е. П., Говорова Т. С. Роль и место брендинга в маркетинговой деятельности организации. *Молодой ученый*. 2014. №21. С. 312–315.
12. Каліберов О. Г. Семантичний аналіз категорії «Маркетингова стратегія підприємства». *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 268–272.

13. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х. : ХНАМГ, 2010. 279 с.
14. Кендюхов О., Постернікова К. Новий підхід до визначення сутності позиціонування торговельної марки. *Маркетинг в Україні*. 2006. №2 С. 27–31.
15. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 183–188.
16. Ковальчук О. А. Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 4(86). С. 84–86
17. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
18. Концепція ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. URL: <http://nauka.hnpu.edu.ua/sites/default/files/fahovi> (дата звернення: 20.12.2019).
19. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб., 1999. 896 с.
20. Кревенс Д. Стратегический Маркетинг. М. : Вильямс, 2017. 800 с.
21. Ларіна Я. С., Медведкова І. І. Брендинг як метод забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 826–832.
22. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный мар-кетинг. СПб. : Питер, 2006. 800 с.
23. Макашев М. О. Бренд : учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 207 с.
24. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2010. 272 с.
25. Малинка О. «ДНК» бренду як система збереження, відтворення і передачі інформації до споживача. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 1. С. 34–38.

26. Малиш О. Стратегічне позиціонування підприємств та обґрунтування їх ринкової поведінки. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 2. С. 39–46.
27. Марков М. Позиционирование: а суть-то в чем? URL: <http://www.advlab.ru/articles/article408.htm> (дата звернення: 20.12.2019).
28. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін. / за ред. А. О. Старостіної. К. : *Знання*, 2009. 1070 с.
29. Махнуша С. М., Олійник О. В. Ребрендинг як засіб тривалого існування компанії на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 143–150.
30. Менькова К. І., Зозульов О. В. Інноваційний підхід до репозиціонування бренду на промисловому ринку. *Маркетинг и реклама : міжнар. проф. журнал*. 2018. № 6. С. 32–37.
31. Муллер М. В., Муллер М. О. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 75–79.
32. Наседкіна Ю. М. Найміцніша зброя компанії – бренд. *Управління розвитком*. 2011. № 11. С. 4–6.
33. Нильсон Т. Конкурентный брендинг. СПб., 2003. 208 с.
34. Ніфатова О. М., Дудко П. М. Інституціональні засади функціонування інтегрованого брендингу: сутність та особливості управління. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 61–71.
35. Новаторов Э. В. Особенности позиционирования и репозиционирования в сфере услуг». URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/9415963> (дата звернення: 20.12.2019).
36. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика : Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 240 с.

37. Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. К., Шахурин В. Г. Рекламная деятельность. М: «Данников и Ко», 2004. 526 с.
38. Попова Т. М. Структура бренда промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2010. №19. С. 55–57.
39. Портер М. Конкуренція / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
40. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
41. Прудникова К. О. Значение стратегии позиционирования бренда в информационной конкуренции. *Томский Политехнический Университет* С. 419–422.
42. Пушкарьов М. О., Чабанова Є. І., Лободзинська Т. П. Брендинг: стан і перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 108–111.
43. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ, под ред. Ю.Н. Каптуревского / Э. Райс, Дж. Траут. СПб., 2004. 256 с.
44. Рассомахіна О. А. Поняття торговельної марки та її співвідношення із суміжними категоріями. *Форум права*. 2007. № 3. С. 212–223.
45. Рожков И. Я., Багаева Т. Л. Социологические контуры современного брендинга. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 55. С. 91–107.
46. Ромат Е. Реклама в системе маркетинга. К. : Студцентр, 2008. 608 с.
47. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 2. С. 21–25.
48. Смородинська А. А. Теоретичні підходи до оцінки вартості бренду. *Теорія і практика суспільного розвитку*. 2013. №5. С. 15–21.

49. Студінська Г. Я. Компетенції брендингу в управлінні конкурентоспроможністю національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 71–78.

50. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. СПб. : Нева, 2003. 320 с.

51. Траут Дж., Райс Е. Позиционирование. Битва за узнаваемость / пер. с англ. С. Жильцова. СПб. : Питер, 2004. 256 с.

52. Тюха І. В., Сіробаба С. В. Сутність і роль бренду в концепції ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 53. С. 166–172.

53. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Малина Дж. Маркетинговая Стратегия. М. : Вершина, 2006.

54. Чукурна О. П. Технологія цінового позиціонування брендів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(4). С. 68–71.

55. Файвішенко Д. С. Діалектика взаємозв'язку функціональної структури бренду й позиціонування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 5(1). С. 141–145.

56. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера. СПб. : Питер, 2001. 378 с.

57. Шафалюк О. К. Актуальні проблеми сегментування ринків і позиціонування брендів у розвитку маркетингу послуг, сучасних форматів конкуренції. О. К. Шафалюк. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 40. С. 122–131.

58. Яненко М. Торговые марки в товарной политике фирмы. СПб., 2005, 240 с.

59. Яцентюк С. В. Формування ідентичності та іміджу бренду у процесі його позиціонування. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 3(3). С. 163–167.

60. Bodenkhaufen H. Paryzhskaia konventsiya po okhrane promyshlennoi sobstvennosti. Kommentaryi. / per. s frantsuzskoho Tumanovoi N. L.; pod red. prof. Bohuslavskoho M. M., vstup. statia Pytovranova E. P. Yzdatelstvo, M.: Progress, 1977. 377 p.

61. David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jrgen Vetvik. The consumer decision journey. ArticleMcKinsey QuarterlyJune 2015. <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> (дата звернення: 20.12.2019).

62. Hooley, G. I., Saunders, I. A. and Piercy, N. F. / 'Marketing Strategy and Competitive Positioning', Hemel Hempstead/ Prentice Hall Europe). 1998.