

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»**

здобувача **Лашиної Ганни Миколаївни**

Науковий керівник: к.е.н, доцент, Голіонко Н. Г.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри

 **Т.О. Соболева**
«29» червня 2022 р.

 **М.П. Сагайдак**
« 29 » червня 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Лашиній Ганні Миколаївні
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»

тему затверджено наказом ректора Університету від «30» червня 2022 р. № 671-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Наукові публікації»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади формування стратегії маркетингу бізнес-організації
	<i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз діяльності ТОВ «Наукові публікації» і середовища його функціонування
	<i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	Управління розробкою маркетингової стратегії ТОВ «Наукові публікації»
	<i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах
Предмет дослідження:	формування маркетингової стратегії бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	дослідження теоретико-методичних і прикладних засад, розробка рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії бізнес-організації в сучасних умовах

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1	охарактеризувати сутність та місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління бізнес-організацією
узагальнити методичні підходи до розробки маркетингової стратегії організації в сучасних умовах	
проаналізувати досвід маркетингової діяльності організацій при виході на нові ринки	
у розділі 2	охарактеризувати діяльність ТОВ «Наукові публікації»
визначити впливові фактори зовнішнього середовища функціонування компанії	
проаналізувати особливості маркетингової діяльності бізнес-організації	
у розділі 3	обґрунтування виду і змісту маркетингової стратегії ТОВ «Наукові публікації»
розгляд використання цифрових інструментів у стратегії маркетингу організації	
уточнення організаційно-управлінських аспектів реалізації стратегії маркетингу бізнес-організації	

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доцент Голіонко Н.Г.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

«23» червня 2022 р.

Лашина Г. М.

«23» червня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 95 сторінок, 24 таблиці, 15 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах.

Предметом дослідження є формування маркетингової стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – дослідження теоретико-методичних і прикладних засад, розробка рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії бізнес-організації в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- охарактеризувати сутність та місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління бізнес-організацією,
- узагальнити методичні підходи до розробки маркетингової стратегії організації в сучасних умовах,
- проаналізувати досвід маркетингової діяльності організацій при виході на нові ринки,
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Наукові публікації»,
- визначити впливові фактори зовнішнього середовища функціонування компанії,
- проаналізувати особливості маркетингової діяльності бізнес-організації,
- обґрунтувати вид і зміст маркетингової стратегії ТОВ «Наукові публікації»,
- розглянути використання цифрових інструментів у стратегії маркетингу організації,
- уточнити організаційно-управлінські аспекти реалізації стратегії маркетингу бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів. Надано оцінку діяльності «Наукові Публікації», обґрунтовано необхідність розробки маркетингової стратегії та доцільність її впровадження, а також визначено поетапний план реалізації та виокремлено переваги, які матиме компанія при дотриманні методичних рекомендацій, наданих у кваліфікаційній роботі.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне управління, бізнес-організація, закордонний ринок, цифрові інструменти.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Лашиної Ганни Миколаївни

на тему **«Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»**

1. Актуальність теми.

В сучасних умовах воєнного стану в Україні організації здебільшого переглядають власні стратегічні наміри та плани через руйнування напрацьованих моделей діяльності та наявні або реальні загрози втрати цільової аудиторії та груп постійних клієнтів. Такі обставини призводять до актуалізації потреби у оперативній реакції керівництва компанії на зміну зовнішніх умов діяльності, пошуку нових потенційних ринків продажів товарів і послуг та перегляду плану стратегічних дій в організації задля забезпечення її сталого функціонування. Саме така логіка підтверджує актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.

В роботі автором проаналізовано достатню кількість літературних джерел, визначено теоретичні аспекти теми, наведено ґрунтовний аналіз діяльності організації та розроблено практичні рекомендації щодо визначення маркетингової стратегії компанії. На основі здійснення конкурентного аналізу автором визначено профіль конкурентоспроможності організації «Наукові публікації». Результати аналізу діяльності компанії уможливили оцінювання автором стану маркетингової роботи в організації. Проведена діагностика компанії дозволила автору обґрунтувати практичні рекомендації щодо стратегії маркетингових дій, реалізація яких дозволить організації «Наукові публікації» вийти на новий ринок Польщі. Автором окремо визначено використання цифрових інструментів для здійснення успішної маркетингової стратегічної діяльності. Запропоновані автором пропозиції є актуальними для компанії наразі в умовах тривалого воєнного стану в Україні.

3. Наявність самостійних розробок автора.

Автором роботи Лашиною Г.М. дотримано логіку побудови дослідження та правил оформлення його результатів. Всі елементи наукової формули є взаємоузгодженими, актуальність дослідження обґрунтовано. В першому розділі охарактеризовано зміст маркетингової стратегії організації, а також особливості здійснення маркетингової діяльності при виході на новий ринок. В другому розділі автор здійснила аналіз поточного стану діяльності ТОВ «Наукові публікації» та окремо оцінила стан маркетингової роботи в компанії, визначила точки росту в умовах сьогодення. У третьому розділі обґрунтовано зміст маркетингової стратегії компанії та уточнено етапи її реалізації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Автором здійснено апробацію результатів наукового дослідження на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (21.10.22р.. м. Київ, КНЕУ), за результатами якої опубліковано тези доповіді (Голіонко Н.Г., Лашина Г.М. Особливості цифрової трансформації бізнесу // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2022 р.) – К.: КНЕУ, 2022. – С. 130-134). Також наявна позитивна рецензія від керівництва організації, на матеріалах якої було реалізовано прикладну частину дослідження - ТОВ «Наукові публікації». Запропоновані рекомендації стратегії маркетингу організації можуть бути розглянуті та реалізовані у найближчій перспективі.

5. Наявність недоліків.

Суттєвих зауважень щодо структури КМР та її оформлення немає. Проте потребують більшого посилення елементи економічного та управлінського супроводження реалізації запропонованих заходів з формування маркетингової стратегії в досліджуваній бізнес-організації.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА: **62 бали**, кваліфікаційна магістерська робота Лашиної Г.М. відповідає встановленим вимогам та **може бути допущена до захисту**.

Науковий керівник
доцент, кандидат економічних наук



Голіонко Н.Г.

« 24 » січня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Лашиної Ганни Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Формування маркетингової стратегії бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Керівництвом ТОВ «Наукові Публікації» було розглянуто декілька варіантів щодо діяльності компанії в умовах воєнного стану і вихід на нові ринки був одним з них. У сучасних умовах надважливо знати та розуміти власну цільову аудиторію та вміти впливати на її вибір. Для цього необхідно володіти цифровими інструментами та вміти ними користуватися, це є частиною маркетингової стратегії, розглянутої у роботі. Таким чином, проблематика, розглянута у роботі, є актуальною на момент дослідження.

Якість проведеного дослідження. У кваліфікаційній магістерській роботі було доведено необхідність розробки та впровадження маркетингової стратегії підприємства. Рівень якості проведення дослідження – високий.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Ґрунтовне дослідження проблематики та доведення доцільності впровадження маркетингової стратегії у компанії, надано практичні рекомендації щодо використання цифрових інструментів маркетингу.

Зауваження. Зауважень до роботи не маю.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Впровадження рекомендацій допоможуть швидше обрати закордонний ринок та вийти на нього із наявною послугою, а також залучити більшу кількість клієнтів.

Місце роботи та посада рецензента

Директор компанії «Наукові Публікації»

Глушко Д.Р.
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Суть та місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління бізнес-організацією	6
1.2 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії організації в сучасних умовах	10
1.3 Досвід маркетингової діяльності організацій при виході на нові ринки.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ» І СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	28
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Наукові публікації».....	28
2.2 Зовнішнє середовище функціонування компанії.....	41
2.3 Маркетингова діяльність бізнес-організації.....	56
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ»	61
3. 1 Обґрунтування змісту маркетингової стратегії ТОВ «Наукові Публікації»	61
3.2 Цифрові інструменти у стратегії маркетингу організації	71
3.3 Організаційно-управлінські аспекти реалізації стратегії маркетингу бізнес- організації	79
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасних складних умовах, пов'язаних з війною Росії проти України, а також епідемією COVID-19 та іншими глобалізаційними процесами, деякі сфери діяльності людини зазнали значних змін. Однією з таких сфер є економічна, адже діяльність більшості малих та середніх підприємств країни та всього світу була ускладнена через руйнівні у всіх значеннях події, що відбулися та відбуваються за останні декілька років. Зовнішні фактори поставили у скрутне становище власників компаній з цієї категорії: проблеми з виплатою зарплатні, світлом, забезпеченням безпеки тощо призвели до скорочення штату або взагалі призупинення діяльності компанії. Опинившись у такій ситуації, необхідно швидко реагувати на те, що відбувається, та адаптуватися до нових обставин. У такому разі функціонування організації потребує перегляду власних стратегій діяльності та планів щодо розвитку на нових ринках у нових країнах, що має підвищену актуальність, особливо, для наукових організацій, діяльність яких взято до розгляду у кваліфікаційній магістерській роботі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: дослідженнями розглянутої проблематики займалися такі науковці, як: Константинов П.В., Левченко К.А., Саєнко М.Г, Шершньова З.Є, а також зарубіжні науковці: Варадараян Р., Морган Н., Карлоф Б., Віссема Х. Серед наукових трудів, що були покладені у теоретичну основу роботи слід виділити книгу «Стратегічне управління» Ансоффа І., у якій дослідник сформулював основи стратегічного менеджменту. У нашій роботі дослідження автора використовувалося для розглядів підходів до розробки маркетингової стратегії організації, а також для побудови матриці, щоб обрати маркетингову стратегію для організації, що досліджується. Портер М. – також один із видатних спеціалістів у сфері стратегічного менеджменту та розробник моделі «Аналізу 5 сил конкуренції за М. Портером». Завдяки цій моделі у нашому дослідженні було вивчено поняття конкуренції та досліджено конкурентів компанії, що вивчається. Завдяки працям Котлера Ф. «Основи маркетингу» та

Шершньової З.Є. «Стратегічне управління» були вивчені підходи до основи розробки маркетингової стратегії, що в подальшому було використано для розробки власної маркетингової стратегії.

Мета і завдання дослідження. Мета: дослідження теоретико-методичних і прикладних засад, розробка рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії бізнес-організації в сучасних умовах.

Завдання:

- охарактеризувати сутність та місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління бізнес-організацією,
- узагальнити методичні підходи до розробки маркетингової стратегії організації в сучасних умовах,
- проаналізувати досвід маркетингової діяльності організацій при виході на нові ринки,
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Наукові публікації»,
- визначити впливові фактори зовнішнього середовища функціонування компанії,
- проаналізувати особливості маркетингової діяльності бізнес-організації,
- обґрунтувати вид і зміст маркетингової стратегії ТОВ «Наукові публікації»,
- розглянути використання цифрових інструментів у стратегії маркетингу організації,
- уточнити організаційно-управлінські аспекти реалізації стратегії маркетингу бізнес-організації.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації в сучасних умовах. **Предмет дослідження:** формування маркетингової стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження: аналіз (для загального вивчення основних понять дослідження, таких як «стратегія компанії», «стратегічне планування», «маркетинг» тощо; для розгляду досвіду маркетингової діяльності українських організацій при виході на нові ринки, а саме компаній «MyCredit» та «RechiDorechi», та визначення їх переваг та недоліків тощо), синтез (для вивчення

окремих аспектів і формулювання поняття «маркетингова стратегія»; для вивчення та визначення недоліку у вигляді відсутності маркетингової стратегії у компанії, що досліджується, тощо), порівняльний аналіз (для зіставлення думок різних авторів щодо тлумачення категорій «маркетингова стратегія», «стратегічне управління» тощо; для визначення недоліків та переваг конкурентів ТОВ «Наукові Публікації» тощо), контент-аналіз (для вивчення та подальшого опрацювання інформації, що надана у вільному доступі щодо компанії та її конкурентів), статистичний аналіз (для обробки кількісних даних), SWOT-аналіз (для виявлення загроз для організації, а також її сильних сторін), PEST-аналіз (для визначення впливових факторів зовнішнього середовища функціонування компанії), моделювання (для розробки маркетингової стратегії ТОВ «Наукові Публікації»), графічний (для наочного представлення отриманих даних); формули для розрахунку коефіцієнту плинності кадрів, коефіцієнту рентабельності інвестицій проєкту.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів : узагальнено визначення «маркетингової стратегії» та «стратегічного управління», надано авторське розуміння категорій. Для ТОВ «Наукові Публікації» сформовано та обгрунтовано доцільність використання маркетингової стратегії, а також визначено поетапний план її реалізації та визначено переваги, які матиме компанія при дотриманні методичних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження: первинні документи підприємства за 2016-2022 рр. (внутрішні документи) офіційний сайт підприємства, дані з сайтів, навчальні матеріали по темі, дослідження видатних вчених, як: Котлер Ф., Ансофф І., Шершньова З.Є., Портер М.

Апробація результатів роботи: Голіонко Н.Г., Лашина Г. Особливості цифрової трансформації бізнесу // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2022 р.) – К.: КНЕУ, 2022. – С. 130-134.

Структура роботи: містить 95 сторінок, 24 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть та місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління бізнес-організацією

Стратегія компанії - це комплексний план управління, який має за мету укріпити положення компанії на ринку та забезпечити чітку координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, забезпечити власні конкурентні позиції та досягнення глобальних цілей. Процес підготовки та формування стратегії базується на детальному вивченні всіх ймовірних шляхів розвитку та діяльності і полягає у підборі загального напрямку зусиль, освоєваних ринків, потреб, методів конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу. [1]

Стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та коригування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та коротко-строкових планів, проектів і програм, однак головний змістовий акцент при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.[2]

В межах розгляду концепції стратегічного планування застосовуються наступні категорії: життєвий цикл продукту, цикл споживання продукції, що виготовляється, період, необхідний для досягнення цілей тощо. Через це ми маємо чітко сформовану потребу у більш гнучких підходах до визначення меж планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також це зумовлює подальше підвищення ролі стратегічного аналізу у векторі діяльності підприємств. Саме такий аналіз дає можливість точно

визначати, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які — середньострокових термінів їх здійснення у конкретних умовах, що склалися та будуть складатися у зовнішньому середовищі. При цьому зростає кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається ширший вибір дій на перспективу.[1]

Система впровадження та застосування стратегічного планування зумовлює потребу в інтеграції різних видів планової діяльності, для здійснення їх усіма підсистемами підприємства, а також для подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління. Одну з визначальних ролей у стратегічному плануванні займає маркетингова стратегія.. У табл. 1.1 показано тлумачення терміну «маркетингова стратегія» різних авторів.

Таблиця 1.1 – Тлумачення категорії «маркетингова стратегія» зарубіжних та українських авторів

Автор	Тлумачення
Константинов П.В. (Україна)	"Втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню інструментів організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності".[3]
Котлер Ф. (США)	"Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання".[4]
Левченко К.А. (Україна)	"Синтетичний інструмент стратегічного управління, роль якого полягає у забезпеченні збалансованості та синергії інструментарію розвитку у довгостроковій перспективі, зважаючи на внутрішні та зовнішні умови досягнення передбачуваного ринкового ефекту".[5]
Варадараян Р. (США)	"Інтегрований шаблон рішень організації, який визначає її вирішальний вибір щодо продуктів, ринків, маркетингової діяльності та маркетингових ресурсів у створенні, комунікації та/або постачанні продуктів, які пропонують цінність клієнтам в обміні з організацією, і таким чином дозволяє організації досягнути конкретних цілей".[6]
Морган Н. (США)	"Прийняття менеджерами чітких рішень щодо цілей і широких засобів, за допомогою яких вони повинні бути досягнуті з точки зору вибору цільового ринку, необхідних пропозицій вартості та бажаного позиціонування, часу тощо." [7]

Джерело: розроблено автором на основі [3-7]

Дані визначення категорії «маркетингова стратегія» можна узагальнити до таких основних категорій: маркетингова стратегія – це комплекс цілей, принципів;

маркетингова стратегія є схемою досягнення маркетингових завдань; маркетингова стратегія – це інструмент управління; маркетингова стратегія – це шаблон рішень щодо вибору продуктів, ринків тощо; маркетингова стратегія – це здатність прийняття рішень менеджерами для забезпечення цілей.

Впливовими факторами на розробку маркетингової стратегії підприємства виступають групи споживачів, цільові ринки діяльності організації, позиціонування послуги/товару на ринку серед конкурентів, визначення власних конкурентних переваг.

Загалом, маркетингову стратегію можна визначати, як комплекс дій та інструментів щодо розвитку продуктів та послуг компанії, забезпечення конкурентних переваг компанії та розподілу ресурсів для забезпечення визначених цілей підприємства.

Головною метою маркетингової стратегії є узгодження маркетингових цілей підприємства з його можливостями, потребами споживачів, використовуючи в цьому процесі слабкі сторони конкурентів та власні конкурентні переваги. Кожна маркетингова стратегія визначає напрям дій підприємства по відношенню до споживачів та по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою, а також являє собою спосіб реалізації маркетингових цілей підприємства і формується на результатах маркетингового стратегічного аналізу. Вона має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, визначає ринкове спрямування діяльності підприємства і є складовою частиною формування стратегії підприємства, що містить у собі власну логіку, послідовність і циклічність. [8]

Що стосується стратегічного управління, то узагальнені тлумачення надані у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Тлумачення категорії «стратегічного управління» зарубіжних та українських авторів

Автор	Тлумачення
Саєнко М.Г. (Україна)	"Вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства." [9]
Ансофф І. (США)	"Діяльність, що пов'язана з постановкою мети і завдань організації та підтримання взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприймаючою до зовнішніх умов." [10]
Шершньова З.Є. (Україна)	"Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій." [1]
Карлоф Б. (Великобританія)	"Узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії." [11]
Віссема Х. (Нідерланди)	"Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії." [12]

Джерело: розроблено автором на основі [1, 9-12]

До зазначених вище тлумачень поняття, можна відзначити, що автори визначають стратегічне управління як діяльність, однак кожен з авторів зосереджується на різних аспектах. Тож, її описують, як вид діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість підприємства, як діяльність, що підтримує взаємовідносини організації та клієнтів, як концепцію для встановлення цілей компанії, як узагальнюючу модуль для досягнення цілей та метод управління для реалізації цілей компанії. Простежується спільне визначення щодо того, що стратегічне управління має забезпечувати реалізацію встановлених цілей організації.

Тож, доцільно вважати, що стратегічне управління – це управлінський процес, який має на меті забезпечити ефективну діяльність підприємства та можливість своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Необхідно зазначити, що обов'язковою складовою стратегічного управління є й стратегія маркетингу, що допомагає досягати поставлених цілей підприємства.

Тож, роблячи висновок щодо місця маркетингової стратегії у системі стратегічного управління, варто звернутися до написаного Шершньовою З.Є., що для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Маркетингова стратегія демонструє напрямки та способи розвитку маркетингової функції та при цьому вона стає об'єктом управлінського впливу. [1]

1.2 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії організації в сучасних умовах

Маркетинг – у своїй концепції є не лише філософією ведення бізнесу, а й є орієнтованим на дію процесом. Це комплекс інструментів ринкового аналізу – таких, як методи прогнозування обсягів продажів, імітаційні моделі, різноманітні дослідження ринку, що застосовуються для більш глибокого, наукового підходу до аналізу потреб та попиту.

Стратегічний маркетинг спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії з урахуванням альтернативних варіантів маркетингової стратегії, заснованих на описі довгострокових конкурентних переваг, орієнтованих на привабливі продукти, і може розглядатися як маркетинг, заснований на принципі стратегічного управління. Конкурентні переваги в свою чергу орієнтовані на ринки, на яких зовнішнє середовище вкрай невизначене. Стратегічний маркетинг -

це визначення загальної лінії розвитку ринку для компанії та її окремих підрозділів. У його функції входить аналіз потреб та переваг споживачів, сегментація ринку, вибір цільового сегмента, позиціонування продукту (торгової марки, компанії). Стратегія не є статичною. Змінюється організаційний аспект організації – змінюється й стратегічний підхід. Роль маркетингу у суспільстві поступово зростає. Маркетинг як галузь теорії та практики поєднує інструменти різних наук, включаючи психологію, соціологію, інформатику та економіку. Маркетинг поєднує галузі матеріального виробництва, досліджень та розробок, розподілу та споживання. Формально маркетинг вирішує суто практичне економічне завдання, а саме максимально ефективне керування компанією (організацією).

Стратегічні маркетингові цілі зазвичай включають систематичний і постійний аналіз потреб основних груп споживачів і розробку продуктів, що дозволяють компанії більш ефективно, у порівнянні з конкурентами, обслуговувати обрані групи або сегменти, а також виробництво чи надання послуг. Досягаючи цих цілей, компанія забезпечує стійку конкурентну перевагу. Стратегічний маркетинг – це, крім іншого, окремий індивідуальний аналіз потреб споживачів та організацій. З погляду маркетингу споживачі хочуть не продукт/послугу, а вирішення своїх проблем. Це забезпечується продуктом, тим чи іншим товаром або послугою. Вирішення проблеми може бути досягнуто за допомогою різних технологій, що постійно модернізуються. Роль стратегічного маркетингу полягає у виявленні різних існуючих чи потенційних товарних ринків чи сегментів шляхом аналізу всіх потреб, які мають розвиватися та задовольнятися паралельно з базовим ринком. Виявлені товарні ринки представляють різні економічні можливості, перевагу яких необхідно оцінити. Кількісною оцінкою цієї вигоди є розмір потенційного ринку, а динамічною оцінкою – тривалість часу, протягом якого він буде економічно вигідним, або тривалість його життєвого циклу. Домінування компанії на товарному ринку залежить від її власної конкурентоспроможності, тобто її здатності задовольняти потреби споживачів краще ніж її конкуренти. Компанія конкурентоспроможна, якщо вона має конкурентну перевагу. Іншими словами, або компанія може виділитися серед

конкурентів за рахунок унікальної та стабільної якості, або треба підвищити продуктивність, що призведе до зниження витрат.

Роль стратегічного маркетингу полягає у використанні існуючих можливостей або у створенні привабливих можливостей, тобто можливостей, що відповідають ресурсам та ноу-хау фірми і обіцяють потенціал зростання та прибутковості. Процес стратегічного маркетингу має середньостроковий та довгостроковий термін планування і його завданням є розробка місії компанії, визначення ідей, розробка стратегії розвитку та забезпечення збалансованої структури продуктового портфеля. Стратегічний маркетинг сприяє розвитку демократії у бізнесі, тому що: він починається з аналізу очікувань споживачів; інвестиційні та виробничі рішення приймаються на основі передбачуваних потреб ринку; різноманітність смаків та у вигляді сегментації ринку та розробки продуктів, що стимулюють інновації та підприємництво. [13]

Переходячи до маркетингової стратегії організації в сучасних умовах, важливо зазначити, що стратегія розбивається на низку конкурентних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішне управління компанією. У загальному сенсі стратегія є планом управління компанією, що спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Керівники (менеджери) формулюють стратегії, щоб визначити, в якому напрямку розвиватиметься компанія, та приймають виважені рішення при виборі варіантів дій. Вибір тієї чи іншої стратегії менеджером означає, що прийнято рішення вибрати один напрямок розвитку компанії з усіх можливих шляхів розвитку та поведінки, відкритих для компанії. Без стратегії менеджери не мають добре продуманого плану дій. У діловому світі немає керівництва, немає єдиного плану досягнення бажаних результатів.

Добре продумане стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, встановлює вихідний напрямок розвитку та визначає намір компанії зайняти ту чи іншу позицію у бізнесі.

Визначення конкретних цілей допоможе перейти від загальної місії до індивідуальних планів робіт, які можна використовувати для досягнення успіху.

Задана мета містить низку бажаних результатів, досягнення яких потребує постійних зусиль та організованих дій.

Сучасний світ диктує свої умови, і кожен підприємець повинен уміти володіти веденням стратегії на ринку, і не лише володіти, а й «виграти битву» за прибуток та частку на ринку. Сьогодні стратегія є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення глобальних цілей підприємства, для чого необхідно розробити маркетингову стратегію як невід'ємний елемент будь-якого сучасного підприємства.[14]

Цілі маркетингової стратегії повинні бути узгоджені з місією компанії та спільними глобальними цілями. Цілі мають бути пов'язані з конкурентними чи економічними показниками. Без розробки корпоративної маркетингової стратегії досягти їх дуже складно, якщо взагалі можливо.

Розглядаючи підходи до розробки маркетингової стратегії організації, варто звернутися до підходу Ансоффа І., який вважав, що компанія має слідувати результатам аналізу за матрицею, який показує чотири можливі стратегії росту компанії, охоплюючи при цьому дві характеристики: ринок, на якому бажає розвиватися компанія та товар чи послуг, яку компанія буде реалізовувати (рис. 1.1). Згідно теорії Ансоффа І. параметр, який впливає на підсумковий вибір стратегії – це і є новітність ринку та товар\послуга компанії. Під «ринком» мається на увазі окремий сегмент споживачів або цільова аудиторія на поточному\існуючому ринку та на новому, на який компанія планує вийти, а також два види товару\послуги: існуючий та новий, який знаходиться у процесі розробки. Перевагою матриці є простий дизайн для розуміння – 2x2 та здатність швидко показати поточний стан компанії, а також потенційні фактори ризику. Це робить матрицю ефективним інструментом для отримання необхідної інформації, адже організація оцінює те, що є наразі та знає куди рухатись далі за матрицею.[15]

Ринок	Товар	
	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Глибоке проникнення на ринок	Розробка товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рисунок 1.1 – Матриця Ансоффа І.

Джерело: розроблено автором на основі [15]

У свою чергу, Портер М. пропонує модель «Аналізу 5 сил конкуренції» (рис. 1.2) - інструмент для аналізу конкуренції. Автор запевняє, що прибутковість та успіх у бізнесі напряду пов'язані, тому при розробці та реалізації маркетингової стратегії, необхідно враховувати п'ять факторів, а саме: загрозу появи нових учасників ринку, загрозу появи товарів\послуг-замінників, клієнтів та обсяг їх вибору, ринкова влада постачальників постачальники та внутрішня конкуренція ринку. Загроза нових учасників ринку: нові конкуренти, що будуть впливати на обсяг продажів, імідж бренду тощо. Загроза появи товарів\послуг замінників: необхідно розуміти, обґрунтовувати та показувати чим кращий ваш товар\послуга від інших, що можна зробити, якщо реалізований товар чи послугу повністю замінять. Ринкова влада клієнтів: влада клієнтів є беззаперечним фактором впливу на компанію та залежить від кількості та якості компаній, які ще їх обслуговують, якщо у клієнтів є великий вибір, то необхідно посилювати та примножувати переваги власного товару\послуги. Ринкова влада постачальників: те, як компанія доставляє\реалізовує товар чи послуг впливає на її імідж, це може як допомогти, так і нашкодити. Внутрішня конкуренція ринку: навколо цього фактору обертаються вищезазначені. Це та частина, де поєднуються та перетинаються інші чотири «сили» та забезпечують конкурентне середовище. Тож, розробляючи маркетингову стратегію, Портер рекомендує шукати переваги власного товару чи послуги, щоб завоювати долю ринку та уваги клієнтів.[16]

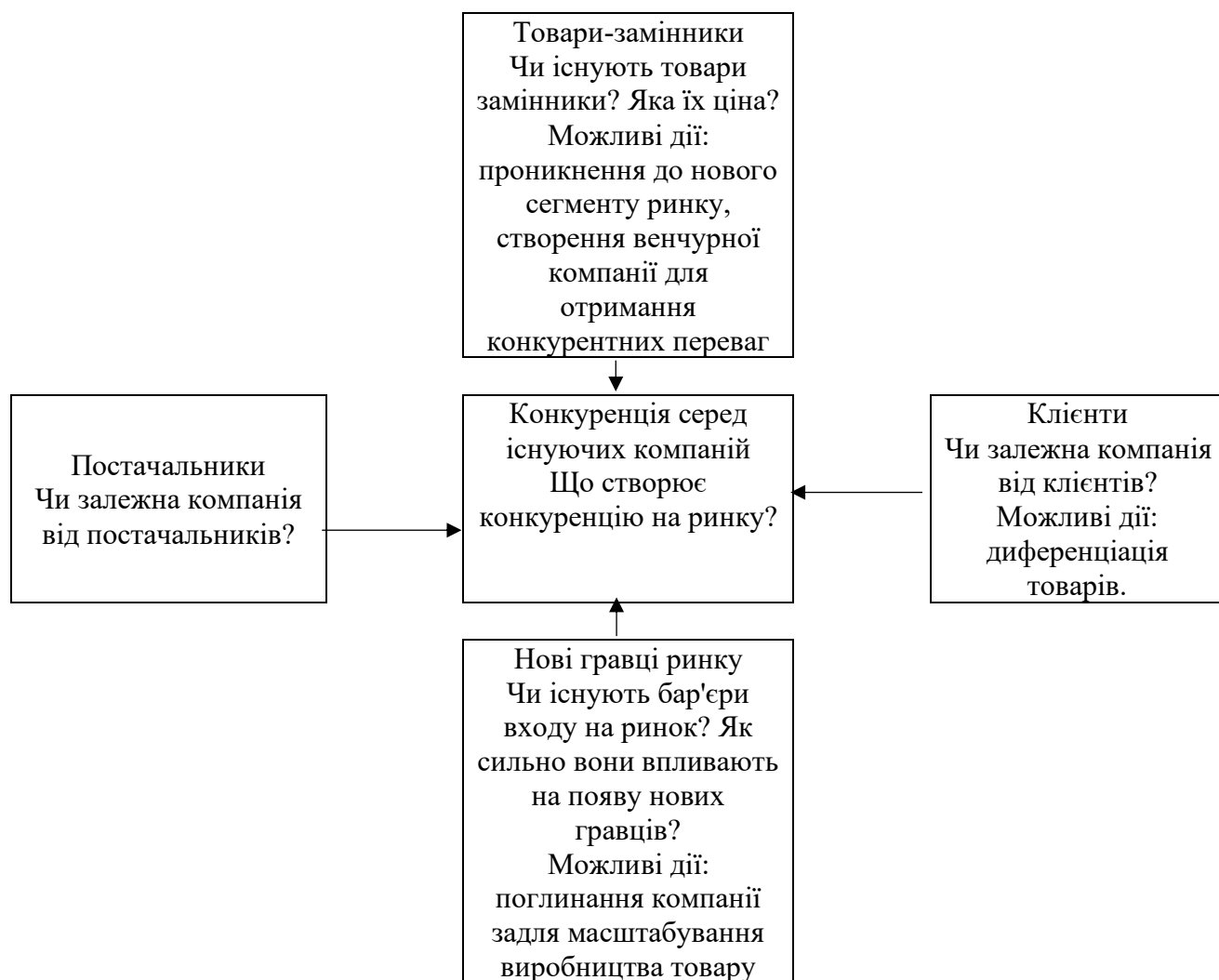


Рисунок 1.2 – «Аналіз 5 сил конкуренції за М. Портером»

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Котлер Ф. у свою чергу виділяє чотири маркетингові стратегії для компанії. Перша стратегія: збільшення частки ринку, мета виходить з назви стратегії.. Для реалізації необхідні інвестиції, які принесуть у довгостроковій перспективі стабільність та ріст. Друга стратегія: утримання частки ринку, мета – максимально тривалий проміжок часу утримувати наявну частку ринку, цю стратегію можна застосовувати для товарів/послуг, що приносять високий рівень прибутку. Третя стратегія: збір врожаю, мета – збільшення грошового потоку тут і зараз у короткостроковій перспективі без довгострокових цілей. Дана стратегія передбачає виведення товару/послугу з ринку, мінімізацію інвестицій у товар/послугу, зниження витрат на рекламу, розвиток тощо. Четверта стратегія: деінвестування, мета – ліквідація бізнесу. Застосовується, якщо бізнес є неприбутковим та наявні ресурси можна використати для більш перспективних напрямків.[17,18] На

практиці дані стратегії використовують при аналізі матриці БКГ (матриця Бостонської консалтингової групи) (рис. 1.3). У ній розглядається два показники: частка ринку, яку займає кожен продукту чи послуга компанії, а також темпи росту ринку.

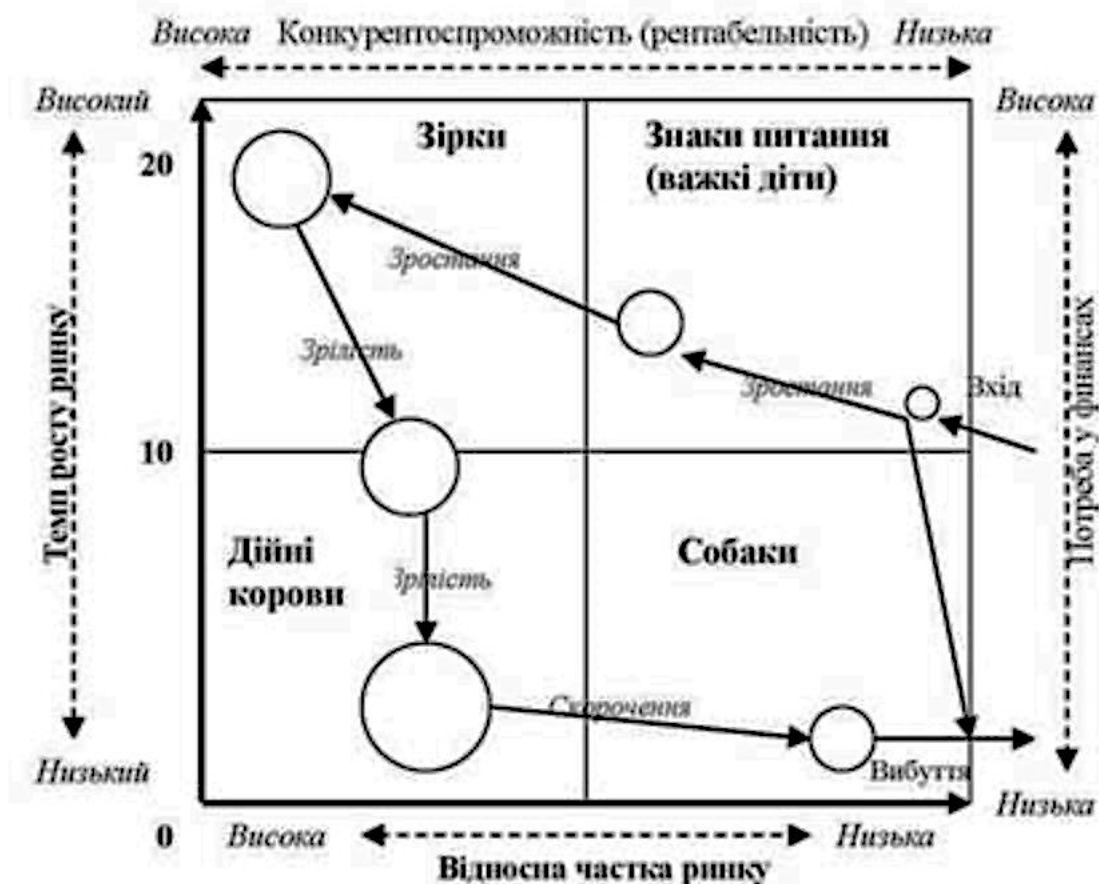


Рисунок 1.3 – «Матриця БКГ»

Джерело: [19]

Тож, можна побачити, що товар чи послуга може опинитися в одній з позицій, а саме: «зірки», «знаки питання» чи «важкі діти», «дійні корови», «собаки». Для кожної з позицій існує стратегія, за якою варто розгортати діяльність. Тож, для «дійних корів» варто використовувати стратегію збирання врожаю, адже саме ці товари приносять найбільшу частку прибутку компанії, вони охоплюють високу частку ринку та ринок має низький темп зростання. Для «дійних корів», що переходять до «собак» також є сенс використовувати стратегію збереження частки ринку. «Зірки» - це товари-лідери, на них витрачаються кошти та вони мають високу частку ринку та високий темп росту, вони можуть перейти

до етапу «дійних корів». Використовується стратегія збільшення частки ринку. «Знаки питання» або ж «важкі діти» - це товари, що мають низьку частку ринку, проте високий темп росту. Потребують вкладення коштів для розвитку, тож, для даної групи важливо підвищувати інтенсивність роботи над ними. Використовується стратегія збільшення частки ринку. Що стосується «собак», то вони мають и найнижчу частку ринку, і низькі темпи росту, тож їх виключають з асортименту товарів чи послуг – ліквідація бізнесу.

Шершньова З.Є. вважає, що при розробці стратегії необхідно врахувати реагування на зміни зовнішнього середовища, а саме: попит, конкуренцію, зміни у законодавстві і т.д., вони можуть нести у собі як позитивні зміни, так і негативні. Важливою складовою є розподіл ресурсів за відділами, департаментами, підрозділами для збільшення ефективності їх використання при реалізації цілей. Одним з найважливіших факторів, який треба врахувати, є конкурентоспроможність компанії та можливість швидко зреагувати на загрози від інших гравців ринку, для цього також є сенс прорахувати можливі втрати за різних сценаріїв розвитку подій.[1]

Маркетингова стратегія є низкою довгострокових рішень про те, як використовувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості для задоволення потреб компанії, існуючих і потенційних клієнтів.

До стратегічної мети підприємства можна віднести: збільшити частку ринку певної компанії або повністю завоювати ринок (цілі експансії), виробити і продати новий продукт (інноваційні цілі), отримати певний прибуток (фінансово-економічні цілі). В основі будь-якого стратегічного плану лежить основна стратегія, за яку відповідає керівництво компанії.

Можна виділити три основні стратегії: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія розвитку на умовах сучасності. [20]

Стратегія виживання – використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції. Ця стратегія використовується, коли фінансово-економічні показники компанії постійно знижуються.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) – використовується в умовах стабільного обсягу продажу та прибутків.

Цієї стратегії дотримуються стабільні компанії, якщо керівництво загалом влаштовує їхнє становище.

Стратегія розвитку (зростання) — використовується за умови прагнення компанії до збільшення обсягу продажу, прибутку, підвищення рентабельності та інших показників ефективності виробництва. Ця стратегія найчастіше використовується компаніями в галузях, що динамічно розвиваються з використанням сучасних технологій.

Традиційний погляд на майбутнє бізнесу ґрунтується на прогнозах. У планах розвитку обов'язково враховуються метрики та показники. Наприклад, компанія планує потроїти свій прибуток за один рік. У прогнозах використовуються наявні дані, наприклад, показники за той же період минулого року.

Такий підхід до планування допомагає обрати стратегічний напрямок. Наприклад, очікування зростання доходів потребує пропорційних зусиль. Це означає, що для досягнення очікуваного результату необхідне інвестування у розробку нових продуктів або відкриття нових платформ для продажу продуктів.

Але не можна зі 100% впевненістю знати, що буде наприкінці року, коли очікується зростання обсягів продажу компанії. Дані минулого року не можуть врахувати чи передбачити події, які ще не відбулися. Тому планування має містити поправку на чинники невизначеності. Наприклад, ризик пандемії 2020 року чи війни 2022 року.

Збір інформації допомагає зменшити невизначеність. Чим більше ризиків буде враховано у стратегії, тим більше можливостей підготуватися до серйозних змін.

Процес розробки маркетингової стратегії при виході на новий ринок слід виконувати по порядку, використовуючи алгоритм, описаний нижче.

Необхідно почати з аналізу ринку, включаючи попит та пропозицію, тенденції та конкурентне середовище. Виявлення можливостей протистояти конкуренції має вирішальне значення.

Далі потрібно перейти до аналізу закономірностей. Необхідно чітко розуміти:

- суспільні тенденції,
- темпи та напрями розвитку ринку,
- оцінити перспективні чинники, що впливають формування пропозиції, попиту, методів споживання та ін.

Важливо розробити план майбутнього розвитку компанії та продемонструвати її стан в ідеальних умовах. Потім оцінити передбачувані ризики, співвіднести їх до можливостей компанії та врахувати заходи ризику при подальшому розвитку маркетингової стратегії.

Потім важливо встановити основні цілі щодо прибутку та обсягу продажів, яких можна досягти, використовуючи маркетингові методи. Слід зазначити час, коли очікується виконання плану. Має бути план основних маркетингових заходів. А також визначення джерел фінансування та планування фінансових витрат.

Розробка маркетингової стратегії дозволяє компаніям:

- Значно розширити базу клієнтів і збільшити обсяг продажів,
- Підвищити конкурентоспроможності продукції/послуг,
- Створити регулярні механізми для модифікації існуючих продуктів та розробки нових продуктів,
- Створити інструменти для взаємодії з клієнтами в ширшому масштабі,
- Розробити ефективну політику ціноутворення та продуктів,
- Створити механізм моніторингу маркетингової діяльності,
- Поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Якщо компанія помітно покращує свої показники після початку реалізації маркетингової стратегії, то вона працює. Якщо змін немає, стратегія повинна бути переглянута.

1.3 Досвід маркетингової діяльності організацій при виході на нові ринки

Коли постає питання вибору стратегії для виходу на зарубіжний ринок, то виділяють такі, як експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування.[21]

При виборі стратегії експортування виробництво залишається на вже опанованому ринку, при спільному підприємстві та прямому інвестуванні організовується процес виробництва закордоном. Спільне підприємництво також може реалізовуватись на базі контракту, інвестиції у даному випадку відсутні, у свою чергу, дві інші стратегії можливі за умови інвестування.

Експорт поділяється на непрямий – продаж товарів через посередників, а також прямий – самостійний продаж товарів.

Спільне підприємство – це об'єднання потужності двох або більше країн/ринків для забезпечення плідної співпраці. Воно включає у себе: ліцензування – «продавець» надає «покупцю» право на користування товарним знаком, виробничим процесом/алгоритмом в обмін на платіж; підрядне виробництво – «продавець» укладає угоду із закордонними виробниками для виготовлення продукції; управління за контрактом – форма підприємницької діяльності, коли «продавець» передає управління «покупцю», у той самий час другий забезпечує необхідним обсягом капіталу; спільне володіння – потужності об'єднуються (місцеві та закордонні), створюється підприємство, яким вони управляють спільно.

Щодо прямого інвестування, то воно включає у себе вклад капіталу у власні підприємства закордоном.[21]

Перед підприємцями постає питання вибору моделі для виходу на зовнішній ринок. Виділяють п'ять основних, які найбільш актуальні для українських компаній, які мають на меті вийти на новий ринок. Отже, однією з моделей є

непрямий експорт – низьковитратний варіант виведення товару чи послуги компанії на зовнішній ринок, для цього використовується торговельна марка, виробництво йде через одну компанію, а реалізовується на ринку вже від іншої (табл. 1.3). Умовно кажучи, виробництво йде з однієї країни, потім експортується до іншої і там місцева компанія продає під власним брендом. Як варіант, ще часто розглядають відкриття дочірньої компанії (табл. 1.3), проте це доволі витратна модель для опанування нового ринку. Вона приваблива тим, що надає можливість контролю дотримання стратегій (маркетингу, продажу тощо) на обраному ринку. Важливими факторами для реалізації також виступають зміни у місцевому та податковому законодавстві обраної країни. Деякі компанії розглядають партнерство із надійними компаніями, куди планується експорт (табл.1.3). Національна компанія буде відповідати за виробництво, а компанія-партнер за продаж продукції. Контролювання обумовлених процесів залежить від міцності відносин із партнером. Згодом така співпраця може перейти у спільну одну компанію. Наприклад, в Україні така модель є найрозповсюдженішою серед підприємців. Якщо ж компанія має достатній рівень коштів, то може їх вкласти у готове виробництво закордоном (на обраному ринку), при цьому варто зауважити, що дана модель передбачає коригування маркетингової стратегії та стратегії продажів відповідно до умов нового ринку. Як варіант, можна ще продавати товар чи послугу за франшизою (табл. 1.3). Це модель підходить для компаній, які вже відомі закордоном та мають якісний продукт, за такою схемою працюють McDonalds, KFC, Starbucks тощо.[22]

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки моделей виходу на зовнішній ринок

Модель	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт	Низький рівень витрат для опанування нового ринку, оплата за приведення продукції до стандартів обраного ринку. Якщо товар якісний, то досить легко можна знайти іноземного партнера.	Зниження прибутку, якщо порівнювати із прямим експортом. Національна компанія не може контролювати дотримання стратегії маркетингу та продажу. Через продаж від іншого бренду, національна компанія залишаться не знайомою споживачам обраного ринку.

Модель	Переваги	Недоліки
Дочірня компанія	Є можливість контролювання дотримання обраних стратегій маркетингу, продажу тощо. Швидке проникнення на ринок, ефективний продаж товарів. Якщо є ринки, для яких будуть актуальні вже обрані стратегії просування тощо, то час для виходу на ринок скорочується.	Високий рівень витрат на відкриття компанії, це займає також багато часу. Якщо рівень продажів буде низьким, то вкладенні кошти (інвестиції) тривалий час не будуть окупатися.
Спільне підприємство	Збільшення потужності компанії за рахунок співпраці із надійним партнером, це і є запорукою довгострокових взаємовигідних відносин. Із партнером вирішення проблем стає легшим, наприклад, бар'єрів у вигляді політичних, культурних чинників тощо.	Високий рівень інвестицій. Якщо у власників або директорів - партнерів не співпадають погляди щодо управління тими чи іншими процесами, то значно підвищується вірогідність конфліктних ситуацій. Відповідно, можуть виникнути проблем з контролюванням дотримання обраних стратегій.
Ліцензування	Відповідальність за продаж та просування товару на новому ринку перекладається на контрагента, на компанії, що надає ліцензію, зобов'язання полягає у контролюванні дотримання процесу. Досить висока швидкість виходу та опанування нового ринку за рахунок можливості обійти бар'єри політичного, законодавчого тощо характеру. Таким чином знижуються ризики та рівень інвестицій.	Немає як таких обмежень у видах діяльності компаній для даної моделі. Є вірогідність того, що покупець ліцензії стане конкурентом на ринку, ліцензія має термін дії. А також є вірогідність того, що ліцензію не продовжать.
Інвестиції у готове виробництво	Компанія має змогу контролювати процес виробництва та дотримання стратегій маркетингу та продажу товару. Є можливість оминати бар'єри на імпортування.	Якщо управління не вистачає подібного досвіду, існує вірогідність виникнення проблем з активами закордоном. Високий рівень інвестицій, відповідно, і підвищується ймовірність втрати інвестицій через зміни, або особливості обраного ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [22]

У випадку якщо бренд зарекомендував себе та закріпився на ринку, доцільним є запустити бізнес у іншому регіоні або країні. Для цього потрібно дослідити нові ринки та вирішити, як адаптувати до них свій продукт.

Для прикладу виходу української компанії на закордонний ринок можна розглянути кейс від MyCredit. Це фінансовий сервіс, що дозволяє оперативно отримати гроші у кредит. Жодних довідок про доходи чи поручителів від клієнта

не потрібно, а гроші надійдуть на картку протягом 10 хвилин. Саме так компанія себе позиціонує.

Проект стартував у 2016 році та вийшов на беззбитковість вже через сім місяців. Через півтора року MyCredit увійшов до трійки найкращих вітчизняних фінтех-продуктів у своїй ніші.

Команда MyCredit знала, що український ринок стає все більш конкурентним і досягне свого піку протягом найближчих кількох років. Таким чином, засновнику компанії Роману Катеринчику потрібно було знайти ринок, не буде перенасичений конкурентами у даній галузі.

Навіть якщо вивести бізнес на неосвоєні ринки, рано чи пізно можна досягнути результату розвинених ринків. Але якщо діяти швидко, можна стати лідером чи зайняти значну частку. У той же час, необхідні ресурси, сильна команда і сміливість для виходу на нові ринки.

У компанії було два варіанти: географічне розширення та розширення продуктів. Вибір був зроблений на користь нової країни, Роман вирішив вивести продукти MyCredit на в'єтнамський ринок з метою опанування ринку Азії.[23]

Насамперед важливо зрозуміти декілька речей: чи це потрібно бізнесу зараз, чи готовий ринок прийняти продукт і яка конкуренція. Іноді підприємцям не слід виводити свою продукцію на нові ринки. Наприклад, якщо стратегічною метою є вихід на азіатський ринок у майбутньому, то немає сенсу йти до Європи. Або, якщо потрібно запустити інший продукт на поточному ринку, необхідно зосередитися на цій задачі.

Цей продукт може не знадобитися на нових ринках. У якості прикладу розглянемо, програму ChangEd, створену для виплати студентських кредитів. Вона популярна у США, тому що більше половини абітурієнтів беруть кредити на здобуття вищої освіти. Але студентські освітні кредити не надто поширені в Україні, тому сенсу у виводу даного продукту на ринок України зовсім небагато.

Наступне питання полягає в тому, наскільки ринок розвинений і вимогливий до продуктів. Якщо попит на продукт з'явився нещодавно на ринку,

очікування щодо нього низькі. Але що більше розвивається галузь, то вимогливішими стають споживачі.[23]

Як наступний приклад візьмемо кейс виходу на закордонний ринок українського інтернет-магазину товарів для дому «RechiDorechi», створеного восени 2018 року. В Україні магазин реалізує якісну текстильну продукцію за системою дропшипінгу. Компанія також розширює власний бізнес закордоном та продає речі з власного складу. Після відкриття та запуску свого сайту компанія поступово розпочала налагодження роботи свого магазину. Компанії було необхідно знайти надійних постачальників, розробити маркетингову стратегію та вийти на власну клієнтську аудиторію. Слідом за українським сайтом було запущено інтернет-магазин у Великобританії, на який покладалися великі надії. Приятелі засновників компанії переконали їх у невибагливості британців та легкості виходу на ринок. Вивчивши ринок, вони дізналися, що аналогів власної продукції у Великобританії немає.[24]

Але виявилось, що все не так просто. Більшість британців звикли легко витратити гроші на відпочинок, ресторани та бари, але купувати звичайні речі за найнижчими цінами. В Україні вартість товарів знаходиться у високому ціновому діапазоні, але у Великобританії їй довелося підняти на 80%. Це збільшення пов'язане з вищою вартістю доставки, податками та іншими додатковими зборами. У результаті основними замовниками стали українці, які мешкають у Великобританії. Місцевим товари здавалися непомірно дорогими. Внаслідок цього британський напрямок довелося закрити через низькі продажі.

У жовтні 2021 року було ухвалено рішення вийти на польський ринок, створивши окремий інтернет-магазин. Засновники займалися вирішенням усіх організаційних питань. Першочергово стояла потреба локалізувати інтернет-магазин та перекласти весь текст та контент на польську мову. За правильним перекладом вони звернулися до своїх польських партнерів.

На польський ринок вийшли з обмеженим асортиментом, продаючи тільки новорічні товари, але це не завадило їм отримати замовлення майже одразу.

Як показав даний кейс, поляки налаштовані дуже позитивно, діляться своїм досвідом покупок та залишають багато коментарів. Кількість відгуків, яку отримали за перші два місяці роботи у Польщі, неможливо зібрати навіть за рік в Україні. Зворотний зв'язок – це не лише приємно для засновників, а й корисно. Відгуки показали іншим, що ціни відповідають якості продукту та рівню обслуговування. Конкуренція в Польщі виявилася жорсткішою, ніж на ринку Великобританії, але це не стало проблемою. У високому ціновому сегменті є своя аудиторія, яка може дозволити купувати дорогі та якісні речі. Залишалося тільки знайти вихід до неї. Аудиторія не перетинається з магазинами, які торгують дешевшими китайськими аналогами. Для продажу у Польщі компанія використовує власний сайт, Facebook та Instagram. Компанія вважає, що їх цільова аудиторія не відвідує найбільш популярні маркетплейси. Тому їх товари не продаються на усім відомим торгових майданчиках. За словами засновника, вони не підходять для товарів вищої цінової категорії.

Для законного ведення бізнесу в Польщі потрібен місцевий аналог українському ФОП. Тому компанія орендувала приміщення 3 в 1: склад, офіс та виставковий зал. Склад знадобився для зберігання товару, через складність налагодження роботи у Польщі за системою дропшипінгу товарів з України. Доставка вартує недешево та займає багато часу. Іноді вартість доставки може досягати 100% вартості замовлення. Для вирішення цієї проблеми компанія закуповує продукцію в українських постачальників та одразу доставляє товар на свій польський склад.

Товари перевозяться за допомогою невеликих транспортних компаній. Це дає змогу оперативно домовитися з ними про відправку як дрібних, так і великих партій товару до 1000кг. Це дуже зручно з огляду на продукцію компанії. Продукція офіційно перевозиться через кордони. Для цього створюються рахунки-фактури, специфікації, сертифікати EUR.1 та митні декларації. Сертифікат EUR.1 та митна декларація зроблені брокером. Усі документи мають бути передані перевізнику разом із відвантаженням товару.

У Польщі доводиться працювати з брокером, щоб підготувати транзитну декларацію T1. Інакше товар не пройде через територію ЄС. Весь процес митного оформлення займає 1-2 дні. Після оформлення документів та перетину кордону товар здебільшого залишається на складі польського митного брокера. Для доставки на склад компанії зручно використовувати послуги кур'єрських служб. Замовлення з інтернет-магазину також доставляються кур'єром. Опираючись на власний досвід у Великобританії та Польщі, засновники компанії зазначають, що для успішних продажів важливо використовувати відомі в країні платіжні системи. Поляки не дуже довіряють незнайомому еквайрингу, тому для роботи компанія підключилася до польської платіжної системи Przelewy24. Її послуги включають Blik, Visa та ApplePay. Покупці також можуть сплатити за товар банківським переказом на банківський рахунок компанії. Наразі компанія досліджує європейський ринок, планує продавати не лише у Польщі та вже отримала окремі замовлення з Литви та Німеччини. Однак перед запуском продажів у цих країнах необхідно вирішити багато питань. Наприклад, банківський переказ із Литви до банку в Польщі коштує близько 15 євро, що є неприйнятним для клієнтів. Фахівці компанії старанно працюють над пошуком кращої платіжної системи для продажів по всьому світу.[24]

Тож, є необхідність у якісному дослідженні ринку, розуміння вимог споживачів та вміння просувати власний товар чи послугу. Для цього є необхідність у дотриманні загальної стратегії підприємства та його цілей, а також розробці та реалізації маркетингової стратегії, адже це є невід'ємною частиною функціонування компанії. Щоб визначитися з нею, варто визначити стратегічні цілі та загальний напрямок компанії, а також дослідити актуальний стан компанії, провести аналіз внутрішньої звітності. Важливим на початку розробки маркетингової стратегії є проведення SWOT-аналізу та дослідження ринку, щоб проаналізувати позиції компанії на ринку. Після цього необхідно дослідити конкурентів. Наступним етап є визначення цільової аудиторії, на яку буде націлена діяльність компанії, а також обирається стратегія розвитку організації та розробляється маркетингова стратегія. Обов'язковим є визначення етапів реалізації

стратегій та планування заходів щодо цього. Як підсумок, має проводитись оцінка проміжних та кінцевих результатів діяльності щодо здійснення попередніх етапів.

Кожен з описаних прикладів показує, що при реалізації стратегії виходу компанії на новий ринок/країну є необхідність у якісному дослідженні нового ринку, чіткому розумінні потреб/вимог споживачів та вмінні обирати вірні інструменти для просування там власного товару чи послуги. З такою метою за умови дотримання загальної стратегії підприємства та його цілей, потрібно розробити та реалізувати маркетингову стратегію, адже саме вона стає невід'ємним набором дій успішного функціонування компанії на новому ринку/країні. Проте перш ніж визначити послідовність етапів виходу на новий ринок, варто дослідити існуючий стан компанії, проаналізувати можливі проблеми/точки росту компанії і зробити висновки щодо вирішення проблем та варіантів розвитку бізнес-організації. Що ми і будемо досліджувати у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ» І СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Наукові публікації»

«Наукові Публікації» - консалтингова компанія, яка надає послуги у сфері наукометрії та науки.

Вже 6 років компанія надає унікальні та якісні посередницькі науково-публікаційні послуги вченій спільноті. У штаті працює 74 людини.

Компанія постійно підтверджує свою репутацію завдяки успішно реалізованим дослідницьким проєктам, підписаним меморандумам із ЗВО, науковим установами, а також рекомендаціям задоволених клієнтів.

Компанія розвиває галузь науки з 2016 року, активно функціонує більш ніж в 45 країнах: Німеччина, Франція, Литва, Польща, Грузія, Казахстан, Китай, Південна Корея та інші.[25]

Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанія зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Герцена 35.

Основний КВЕД: 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти.

Інші:

- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок,
- 85.59 Інші види освіти,
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг,
- 58.11 Видання книг,
- 58.12 Видання довідників і каталогів,
- 58.13 Видання газет,
- 58.14 Видання журналів і періодичних видань,
- 58.19 Інші види видавничої діяльності,

- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення,
- 62.01 Комп'ютерне програмування,
- 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням,
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність,
- 63.12 Веб-портали,
- 63.91 Діяльність інформаційних агентств,
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг,
- 70.10 Діяльність головних управлінь,
- 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій,
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук,
- 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук,
- 73.11 Рекламні агентства,
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації,
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки,
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну,
- 74.30 Надання послуг перекладу,
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність. [26]

Організація має лінійно-функціональну структуру, яка представлена на рис.2.1.

До складу підрозділів організації входять:

- Департамент реалізації наукових проектів,
- Департамент ІТ,
- Адміністративно-господарчий департамент,
- Відділ маркетингу,
- Відділ контролю якості,
- Відділ продажів.

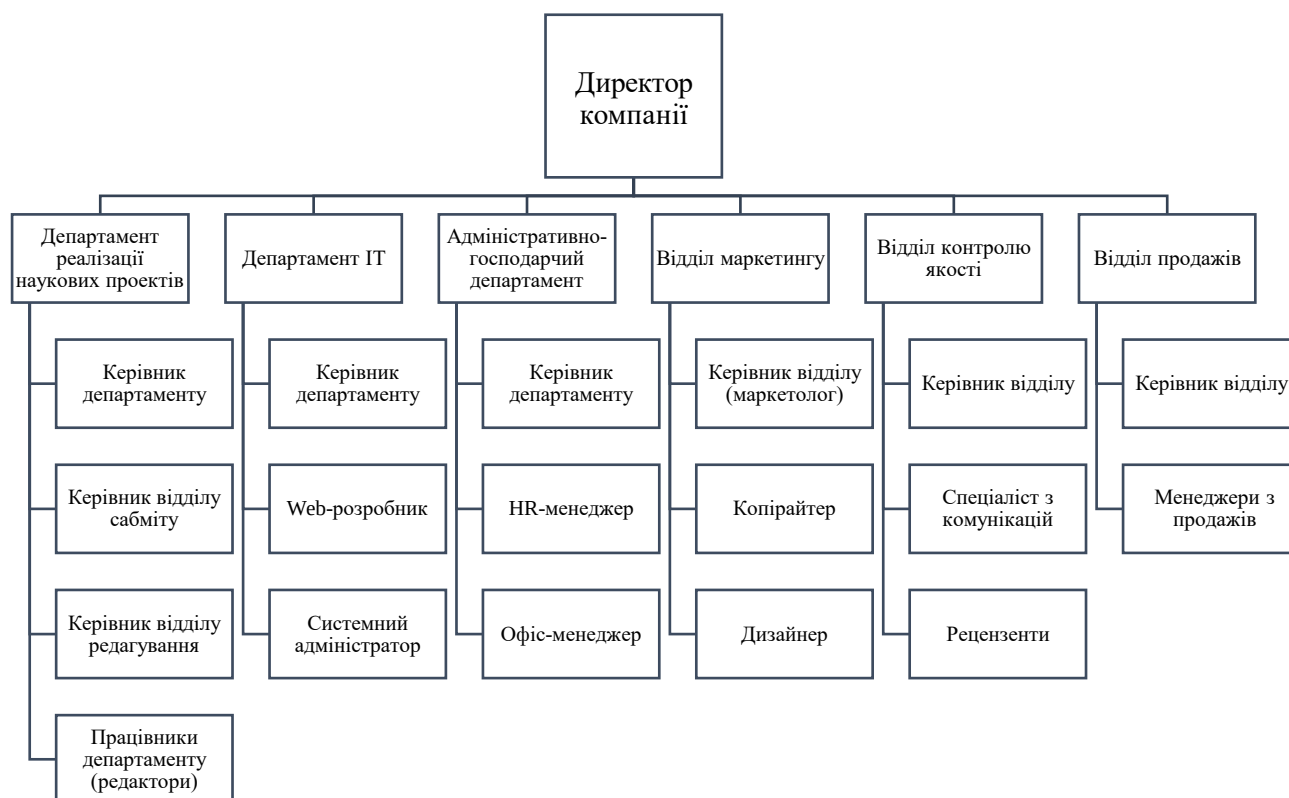


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Наукові Публікації»

Джерело: розроблено автором на основі штатного розпису ТОВ «Наукові Публікації»

Чисельність персоналу: 74 людини.

Кожен з працівників досягнув повноліття та має вищу освіту (бакалавр), а також закінчили магістерський рівень/у процесі навчання, 36 спеціалістів мають повну вищу освіту магістерського рівня, 20 – закінчили бакалаврський рівень навчання, ще 18 – наразі є студентами вищих навчальних закладів.

До кожного з відділів та департаментів закріплено керівника, який має щонайменше 2 роки успішного досвіду всередині компанії. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності, адже кожен зі співробітників має чітке розуміння того, які завдання є та мають план їх виконання. У нинішніх умовах координування роботи персоналу вимагає особливої майстерності від керівника. До цього призводять нестабільна економічна ситуація, конкуренція. Виконання прийнятих рішень вищим керівництвом проходить стадії: планування, організації, координації, контролю. При постановці певних завдань обирається відповідальний менеджер, який планує етапи, які необхідні для досягнення головної мети завдання.

При зміні мети рішення теж своєчасно змінюються. Інструментами планування вдається спрямувати розвиток організації у потрібному напрямі і спрогнозувати завдання, які буде необхідно виконати співробітникам. Для кращого досягнення поставлених перед компанією цілей, планів, робота колективу відповідно організована, при цьому вона правильно розподілена по вертикалі і горизонталі. Кожен займається вирішенням конкретно своїх завдань, співпрацюючи з іншими працівниками. Для стимулювання робітників до кращого виконання своїх обов'язків HR-менеджер використовує різні мотиваційні інструменти. Вони включають в себе отримання матеріальних благ: премій, бонусів, а також моральне заохочення, поліпшення робочого місця, відносин у колективі.

Комунікація між відділами проходить у CRM-системі PlanFix. Вона служить інструментом інформування співробітників щодо змін всередині компанії (структурних), робочих процесів (графіку, відпусток, вихідних тощо), а також для відслідковування динаміки по проектах, що стосуються декількох відділів. Через дану систему співробітники можуть створювати «задачі» на відділи, а також подавати звітність за певні періоди.

Що стосується управлінського контролю, то політика компанії передбачає лише офісну зайнятість. При виході/вході до офісу система фіксує (за індивідуальною карткою-перепусткою) о котрій співробітник пішов/прийшов до офісу. Для кожного відділу раз у квартал розробляється індивідуальний план із задачами, який коригується у залежності від стратегічних напрямів компанії. Керівники проводять щотижневі брифи (наради) для підлеглих та координують роботу підрозділів для підвищення ефективності, а також підбиття підсумків.

Для того, щоб виявити слабкі сторони організації та оцінити стан організації, необхідно подивитися у динаміці на зміни обсягів збуту та кількості продажів.

На основі Додатку А представлені діаграми для відслідковування змін в обсязі продажів та виявлення сезонності/причин/важелів попиту клієнтів у подальшому (рис. 2.2).

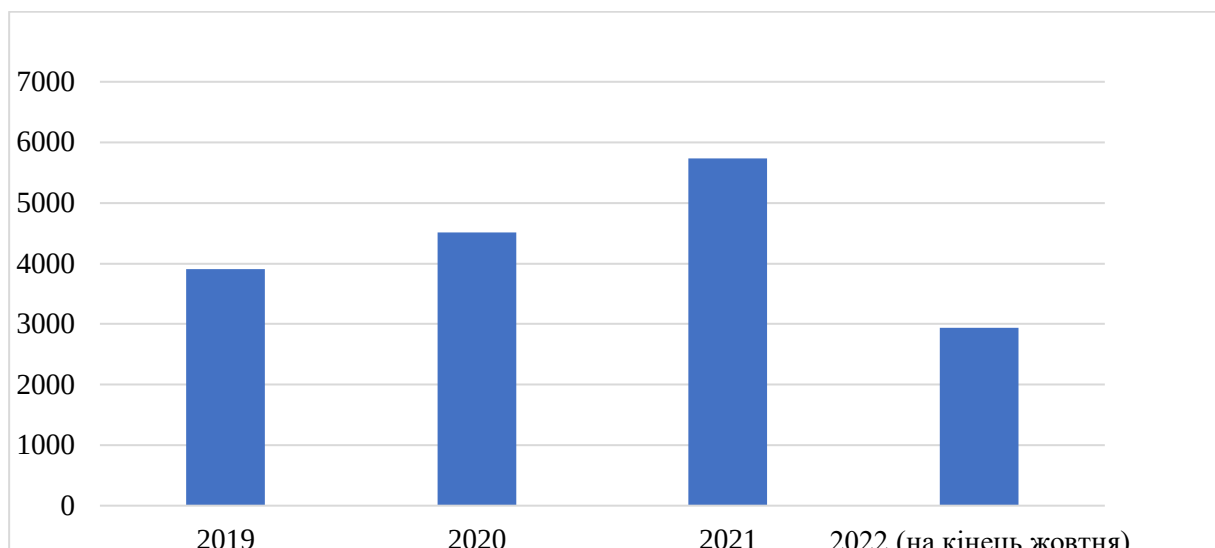


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості замовлень компанії 2019-2022 р.р (шт.)

Джерело: розроблено автором згідно даних внутрішньої звітності

З діаграми видно, що кількість замовлень стабільно зростала з кожним роком на 608 та 1222 у 2020 та 2021 відповідно. У 2022 році сталося стрімке падіння кількості замовлень, отже, й обсягу продажів у зв'язку із війною наприкінці лютого та втратою великого ринку рф (рис. 2.3), адже він займав майже 40% від всього обсягу продажів.

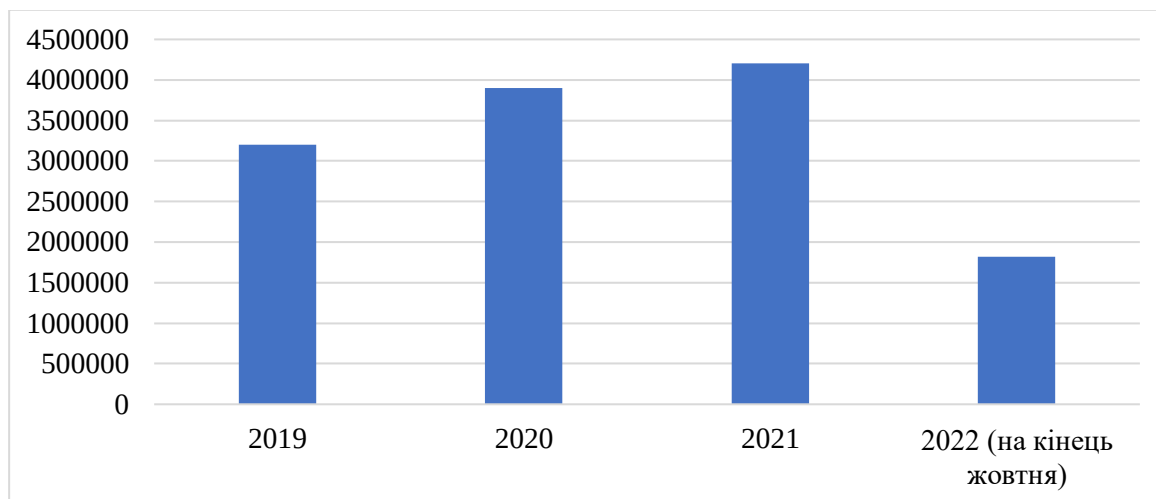


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу продажів компанії 2019-2022 р.р (дол США)

Джерело: розроблено автором згідно даних внутрішньої звітності

Тож, варто перейти до розподілу обсягу продажів за кожним місяцем, щоб відслідкувати зміни у компанії та визначити подальші стратегічні задачі (Додаток А).

Перенос даних у графічний формат (рис. 2.4) дає можливість оцінити зміни обсягу продажів у динаміці по місяцях за найбільш прибутковий рік (2021) та найбільш кризовий на момент (від лютого 2022 до кінця місяця (жовтень 2022 року)).

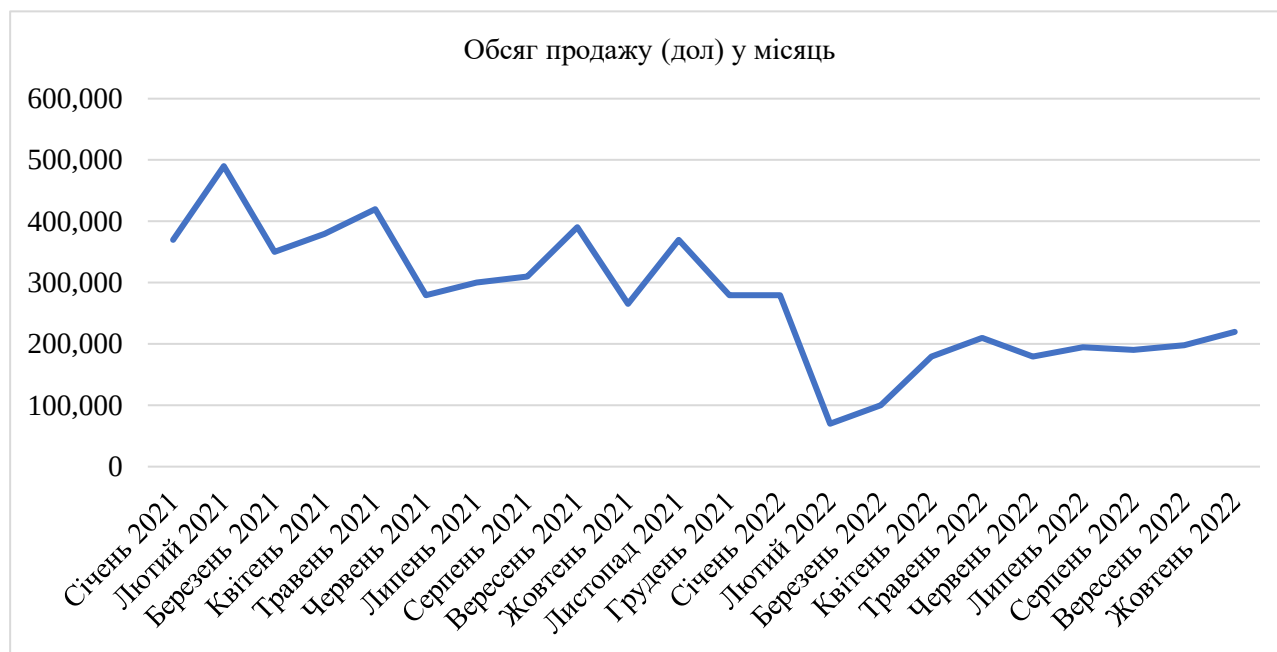


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу продажів компанії 2021 року

Джерело: розроблено автором згідно даних внутрішньої звітності

На графіку вище видно, що збільшення продажів у 2021 році спостерігалось у лютому, травні, вересні та листопаді. Це пов'язано із сезонністю попиту, адже цільова аудиторія компанії – науковці, викладачі ВУЗів, аспіранти, які мають певні зобов'язання та дедлайни щодо публікацій у виданнях, а також особисту зацікавленість у підвищенні рівня попиту на власні наукові дослідження, проходження міжнародного стажування тощо.

Послуги, які користуються найбільшою популярністю у компанії та середні ціни продажу:

- Публікація статті у Scopus – 1000 (дол США),
- Публікація статті у WoS – 1000 (дол США),
- Академічне редагування – 200 (дол США),
- Переклад та професійне вичитування – 150 (дол США),
- Участь у міжнародному стажуванні – 150 (дол США).

У таку ціну компанія закладає роботу менеджерів з продажів, редакторів, перекладачів, менеджерів з комунікації, оплату запрошених спікерів тощо.

Організація працює у межах правового поля та підписує індивідуальний договір із кожним клієнтом з чітким переліком зобов'язань та строків виконання проекту. Оплата можлива готівкою або банківським переказом частинами (обумовлюється індивідуально) або у 100% обсязі від вартості замовлення.

Отримання позитивного фінансового результату – прибутку – неодмінна умова та мета компанії. Уся діяльність підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання величини прибутку або принаймні стабілізувати її на певному рівні через різке зниження на початку 2022 року (лютий-березень), оскільки саме за прибуткової діяльності створюються необхідні умови для розширення діяльності та відкриваються перспективи щодо подальшого розвитку організації. Як головна рушійна сила, прибуток забезпечує інтереси і власників, і працівників підприємства. Прибуток характеризує операційну, фінансову, діяльність підприємства та слугує основним чинником для вибору структури та обсягу реалізації послуг, маркетингової стратегії, оптимізації витрат, інвестиційних проектів, фінансових вкладень тощо.

За період лютий-березень 2022 року прибуток компанії скоротився у 1,8 рази в місяць, порівняно з груднем-січнем. Стабілізувалась ситуація у травні і наприкінці серпня прибуток зріс у 0,5 рази у місяць порівняно із попереднім зазначеним періодом (інформація надана за внутрішньою аналітикою компанії).

Вартість продукції компанії формується безпосередньо виходячи з вартості витрат матеріальних ресурсів, що необхідні для реалізації проекту. Вартість включає у себе витрати на основні етапи виконання робіт, а саме редакційну підготовку та переклад, ведення переговорів з журналами та рецензентами, оплата публікаційних внесків. Оскільки перший з етапів робіт безпосередньо залежить від спеціалістів компанії, витрати йдуть саме на виплату їхньої заробітної плати. Другий і третій етапи є більш фінансово місткими, адже включають у себе розрахунки з рецензентами і журналом, що й складає суттєву частину усіх затрат

для реалізації проекту. У середньому лише вартість публікаційного внеску у журнал складає 50% від усієї вартості послуг.

Цінність послуг компанії обумовлена потребою клієнтів регулярно публікувати власні статті для збереження робочого місця та їх обмеженістю у наявності вільного часу для виконання даних робіт. Безумовно, клієнти мають змогу самостійно виконувати дані роботи для досягнення результату, але вся специфіка публікаційного процесу та ретельності робіт, що необхідно виконати, значно ускладнюють весь процес. В першу чергу клієнт платить за власний спокій та збережений час, адже компанія своєю роботою дозволяє уникнути усіх труднощів, що виникають у процесі досягнення результату.

Далі варто детальніше розглянути кваліфікацію співробітників, вікову структуру тощо. Показник, який говорить про відсоткове співвідношення числа звільнених співробітників до кількості осіб в компанії при розрахунку за певний період – плинність кадрів. Він є сигналом можливої проблеми, яка варта ґрунтовного аналізу. Може бути декілька причин плинності кадрів, наприклад, через незадоволеність працівниками умовами праці, обсягами роботи, політикою компанії. Або «ініціювати» плинність можуть самі керівники через систематичне та неякісне виконання своїх посадових обов'язків працівниками, як наслідок, звільнення.[27]

Рівень плинності кадрів варто розглядати з різних кутів, якщо це є проблемою для компанії. Адже для деяких посад це є природньо, бо цільова аудиторія студенти без досвіду роботи, наприклад, або стресова роботи, надмірна кількість незадоволених клієнтів тощо.

Надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині компанії, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу та необхідність постійного навчання нових кадрів. Знаходження причин цього і їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і поліпшити клімат в колективі.

Коефіцієнт плинності кадрів = $(\text{Кількість звільнених} / \text{Чисельність персоналу}) \times 100\%$ (1.1)

Коефіцієнт прораховано виходячи з формули 1.1 для ТОВ «Наукові Публікації» на основі показників за період 2021-2022 року (з листопада по квітень, з травня по жовтень), за кожні півроку.

$$1) (21/67) \times 100\% = 31,3 \%$$

$$2) (7/69) \times 100\% = 10,1\%$$

Досить великий відсоток у першому розглянутому півріччі пов'язаний із початком війни наприкінці лютого. Частина співробітників поїхала закордон та не мала змоги працювати на повний робочий день з довоєнною потужністю. Тому компанія прийняла рішення тимчасового перевезти діяльність офісу та співробітників до більш безпечного на той час, ніж Київ, місця. А згодом, після повернення, було прийнято рішення підібрати співробітників за відкритими посадами: редакторів, менеджерів з продажу, перекладачів.

І, як видно, з другого розрахунку, кількість звільнених дорівнює 7-ми. Причини: кандидати без релевантного досвіду роботи, які спробували для себе нову сферу, але не впоралися із навантаженням, старі працівники, що вирішили змінити вектор діяльності або місто/країну проживання. На зараз проблем із плінністю кадрів всередині компанії не виявлено.

Якщо дивитись на динаміку чисельності, то бачимо, що середня кількість працівників не кардинально змінилася, окрім, кризових місяців: лютий-квітень. Проте компанія мала резерви та можливості для відкриття нових вакансій та заповнення вакантних місць.

Середній вік співробітників компанії – 27 років. ТОВ «Наукові Публікації» цінує ініціативу, нові та прогресивні ідеї та завжди підтримує працівників, підвищуючи їх лояльність до компанії, а також намагається вкладати власні знання у розвиток команди та з кожного виростити майбутнього лідера та керівника.

Тож, вікова структура виглядає наступним чином (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Вікова структура компанії «Наукові Публікації»

Вік співробітника	Кількість	Відсоток від загальної кількості, %
18 - 19 років	9	12%
20 - 24	51	69%
30 - 34	11	15%
35 - 39	2	3%
40 і старші	1	1%
Всього	74	100%

Джерело: розроблено автором згідно внутрішніх даних (особових справ співробітників)

Як видно з даного розподілу, то найбільшу частку складають співробітники у віці 20-24 роки, а саме 69%, 15% - 30-34 роки. Це підтверджує згаданий вище факт, що компанія робить усе можливе для навчання молодих фахівців та вирощує власні високо компетентні та лояльні кадри.

У ТОВ «Наукові Публікації» розроблена рангова система мотивації та росту співробітників. Кожний приходить стажером та переходить до рангу молодшого фахівця. Кожні півроку проводиться ґрунтовна переоцінка з анкетуванням кожного працівника та оцінкою результатів. За підсумками керівництво вищих ланок приймає рішення щодо нового рангу (старшого фахівця, експерта, ведучого експерта і т.д.), який надає додаткові бонуси, наприклад, навчання за рахунок компанії. HR-відділом регулярно ініціюються освітні курси для професійного та особистісного зростання кожного робітника. Також проводяться внутрішні тренінги, семінари та вебінари для навчання стажерів, а також розвитку компетенцій більш досвідчених фахівців.

Фонд заробітної плати на місяць становить: 1 375 000 грн. (на 74 працівника).

Повертаючись до згаданої раніше кількості замовлень можна чітко відслідкувати й попит на послуги компанії. Найбільш високого рівня він сягає на початок та кінець навчального року, тобто простежується сезонність. Звісно, кожного дня для відділу продажів надходять нові заявки від вже наявних клієнтів, а також нових, проте найвищої актуальності послуги набувають у вересні та травні, коли аспіранти та викладачі ВНЗ мають програми, дедлайни та власні напруження, що мають бути оформлені та опубліковані.[25]

Серед споживачів послуг компанії можна умовно виділити декілька основних груп (табл. 2.2):

- Науковці, які тяжіють до відкриттів та визнання у наукових колах,
- Викладачі ВНЗ, що мають зобов'язання щодо публікації власних досліджень, розробок, статей за посадою,
- Аспіранти/викладачі, яким необхідно пройти стажування/курс вебінарів та мати сертифікат як підтвердження.

Таблиця 2.2 – Цільові групи клієнтів компанії «Наукові Публікації»

Категорія	Опис	Мета
Науковці	Споживачі, що тяжіють до відкриттів, мають власні розробки. Не прив'язані до дедлайнів, частіш за все не мають чітко обмеженого бюджету.	Визнання серед колег та підвищення власного статусу у наукових колах.
Викладачі	Мають чіткі ТЗ, дедлайни та вимоги щодо публікацій, частіш за все обмежений бюджет або грант. Зазвичай налаштовані на довгострокові робочі відносини із компанією.	Якнайшвидша публікація, гарантії виконання домовленостей та налагодження контактів із організацією.
Аспіранти	Мають завдання від кафедри або ж тяжіють до особистісного розвитку. Мають обмеженість у бюджеті та у строках проходження курсів.	Проходження міжнародного стажування/серії вебінарів та отримання підтверджуючого сертифікату.

Джерело: розроблено автором на основі сегменту, на який орієнтована стратегія компанії

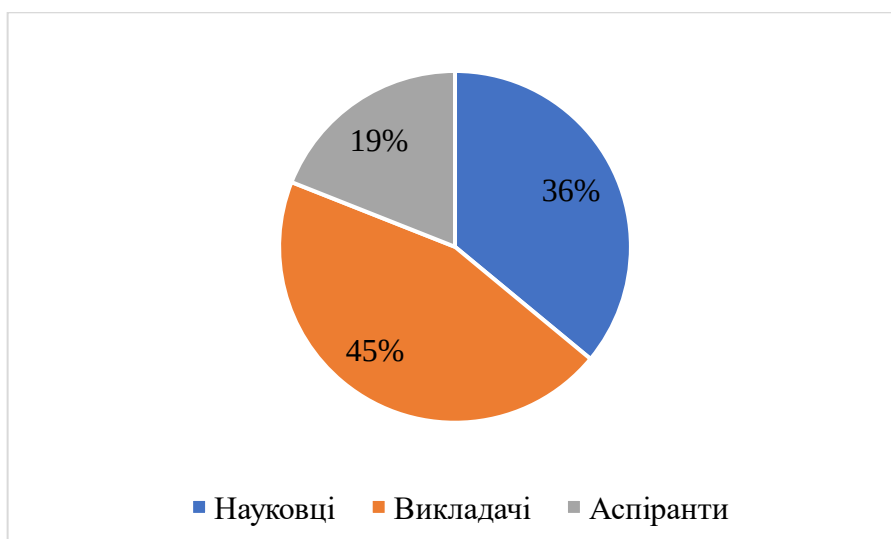


Рисунок 2.5 – Відсоткове співвідношення категорій споживачів компанії «Наукові Публікації»

Джерело: розроблено автором згідно даних внутрішньої звітності

З діаграми видно, що більшу частку клієнтів складають викладачі – 45%, а на другому місці науковці – 36%, залишок – 19% припадає на аспірантів/студентів/викладачів, що мають на меті проходження стажування/циклу вебінарів тощо.

Що стосується реклаमाцій, то вони мають місце бути, адже компанія є посередником для послуг і журнал, до якого подається стаття, має право її не прийняти, відмовити у публікації. Проте для кожного клієнта розробляється договір відштовхуючись від вихідних даних, строків, способу оплати, вартості та обсягу послуги, у якому прописані форс-мажорні ситуації та обов'язки компанії. У індивідуальному порядку керівництво може розглянути розірвання договору та відшкодування коштів за ініціативою клієнта.

Формування цінності послуги відбувається всередині компанії і вплив постачальників знаннєвих ресурсів є відсутнім. Як було зазначено раніше, компанія є посередником між клієнтом та виконавцем, а саме – редакцією видання з міжнародної бази, де здійснюється публікація. Розглянемо на такому прикладі, бо саме ця послуга вимагає найбільш тісної комунікації між представниками «Наукових Публікацій» та бази, куди планується подача статті. Над статтею працюють штатні рецензенти, які оцінюють матеріал наданий замовником, перевіряють його на відсоток запозичень (плагіат). Після цього вносять коментарі щодо необхідних змін та передають оцінку клієнту, від цього формується «пакет» послуги: визначаються реальні строки виконання та вартість, підписується договір про співпрацю. Далі замовлення переходить до редакторів, задача яких доопрацювати матеріал згідно зауважень рецензентів, підвищити відсоток унікальності, додати літературу. Після цього етапу стаття перекладається на англійську мову та переходить до редакторів, які займаються пошуком підходящих до вимог клієнта журналів, вивчають їх вимоги тощо. Наступним кроком є редагування статті під шаблон журналів та подача матеріалу до публікації. Впродовж подальшого часу представники «Наукових Публікацій» залишаються на зв'язку та контролюють процес прийняття статей кожним з журналів. Кожний з етапів потребує значної уваги та кваліфікаційних фахівців, адже у публікації

можуть відмовити з різних причин. Наприклад, якщо не правильно оформлені та неповні посилання; абсолютна невідповідність технічним вимогам того журналу, в якому планується публікація. Поширена причина відмови – невідповідність змісту статті завданням та цілям конкретного журналу. Так, наприклад, у журналі, присвяченому питанням цивільного права, може не знайти місце статтям за суміжними тематиками, наприклад, спадковому або господарському праву. Саме різна спеціалізація часто стає причиною відмови у публікації, навіть якщо категорія одна. Гарантовано буде відмова у публікації, якщо редактори встановлять, що наукова стаття є розширеним варіантом публікації інших матеріалів та робіт цього автора або його співавторів. Щоб запобігти цьому, клієнти й звертаються за послугами досвідчених фахівців компанії «Наукові Публікації».

Розглядаючи внутрішні фактори впливу на проблему було проаналізовано: цілі бізнес-організації, які включають у себе: збереження робочих місць, повернення довоєнного прибутку шляхом виходу на новий ринок; організаційну структуру, конкурентні переваги на ринку, технології, які використовує компанія.

Організаційна структура компанії складається з:

- Департамент реалізації наукових проєктів,
- Департамент ІТ,
- Адміністративно-господарчий відділ,
- Відділ маркетингу,
- Відділ контролю якості,
- Відділ продажів.

Висококваліфіковані фахівці, які кожні півроку проходять тренінги та відвідують навчальні лекції, курси, семінари. А також кожен зі співробітників має право на оплачувані профільні курси, що допомагають підвищити ефективність роботи.

Організаційна структура: лінійно-функціональна, лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Технології: для залучення нових клієнтів та генерації лідів (вхідних заявок від клієнтів) відділ маркетингу оновлює сайт, покращує його візуальну складову, займається розміщенням банерної реклами, запускає розсилки, налаштовує таргетовану рекламу тощо. Також для оптимізації роботи був запущений віртуальний чат для первинної консультації клієнтів та для нових заявок.

Підсумовуючи варто зазначити, негативним результатом діяльності компанії за останні 9 місяців є скорочення обсягу продажів та кількості клієнтів через втрату одного з основних ринків, на яких робила акцент компанія. Це призвело до кризового періоду у компанії. ТОВ «Наукові Публікації» мала 3 лояльні та розвинуті ринки-країни у роботі, а саме: Україну, Казахстан, рф, були клієнти з усього світу, проте до стратегічних задач та планів не входив вихід на нові ринки. У зв'язку із війною, відмовились від ринку рф, усі договори, контракти та співпраця розірвані, отже, дохід від ринку рф відсутній, як наслідок – скорочення потужностей та доходу компанії. Залишилися 2 ринки, проте вони також не дають довоєнного прибутку. У клієнтів з України знизилась платоспроможність та потреба у послугах компанії через скорочення штату організацій, зниження заробітних плат, відсутність додаткових освітніх програм тощо. У казахських замовників, що раніше не співпрацювали із компанією, присутній страх щодо надійності та спроможності компанії виконати домовленості через нестабільну ситуацію у країні, де знаходиться головний офіс та 90% співробітників. Проте компанія працює й над цим і наразі у Казахстані збільшено кількість менеджерів з продажів, розпочато співпрацю із університетами та організовано живі зустрічі, аби переконати потенційних клієнтів та партнерів у тому, що компанія спроможна витримати кризу та має ресурси для розвитку.[28]

2.2 Зовнішнє середовище функціонування компанії

Зважаючи на складність ринків, збір інформації необхідно здійснювати за певним планом. Розглядаючи той чи інший ринок, слід відповісти на ряд запитань, а потім приймати рішення щодо реалізації стратегії. Крім того, дослідження ринку зменшують ймовірність краху та дозволяють перевірити ринок перед тим, як починати бізнес. У деяких випадках дослідження ринку можуть забезпечити позиції лідера за обсягами потенційних продажів. Ведення бізнесу без відповідної інформації часто виявляється найдорожчою формою досліджень, якщо бізнес зазнає невдачі. Важливим кроком до цього є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для подальшого обґрунтування маркетингової стратегії підприємства.

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації, розглянемо шляхом побудови матриці PEST-аналізу, а саме вплив Р - політичних; Е - економічних; S - соціально-культурні; Т - технологічних факторів (табл. 2.3).

Складаючи матрицю PEST-аналізу для поточного стану проблеми було розглянуто зовнішні чинники впливу, а саме вплив: Р - політичних; Е - економічних; S - соціально-культурних; Т - технологічних факторів. Матриця дозволяє з'ясувати, які фактори існують у зовнішньому середовищі, які можуть бути використані у якості можливостей компанії або можуть загрожувати розвитку бізнесу. Також можна визначити, як знизити вплив негативних змін у зовнішньому середовищі або як уникнути загрози впливу. У оцінці факторів було використано думки експертів-галузі: 1) директор компанії «Наукові Публікації», 2) керівник відділу продажів, 3) керівник департаменту реалізації наукових проєктів.[29,30]

Фактори оцінюються за системою від 1 до 5, де: 1 – ситуація не зміниться, 2 – можливі зміни, 3 – ситуація зміниться, але незначно, 4 – все відчутно зміниться, 5 – ситуація дуже сильно зміниться.

Вагомість фактору=вплив фактору*сума впливу всіх факторів/середня оцінка експертів

(2.1)

Політичні:

- Відносини з країнами-партнерами,
- Загострення військових дій на території України.

Економічні:

- Зміна курсу валют,
- Купівельна спроможність населення.

Соціальні:

- Вподобання споживачів,
- Поведінка споживачів.

Технологічні:

- Нові технології залучення клієнтів.

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів PEST-аналізу

Фактор	Вплив фактору	Експерта оцінка			Середня оцінка	Вагомість фактору
		1	2	3		
Політичні						
Відносини з країнами-партнерами	4	2	1	1	1,3	0,21
Загострення військових дій на території України	4	3	4	3	3,3	0,51
Економічні						
Зміна курсу валют	4	4	3	4	3,7	0,56
Купівельна спроможність населення	4	3	2	3	2,7	0,41
Соціальні						
Вподобання споживачів	3	2	1	1	1,3	0,15
Поведінка споживачів	4	2	2	1	1,7	0,26
Технологічні						
Нові технології залучення клієнтів	3	2	1	2	1,7	0,19
Підсумок:	26					

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Таблиця 2.4 – Вагомість факторів PEST-аналізу

Група факторів	Вагомість фактору	Всього	Група факторів	Вагомість фактору	Всього
Політичні			Економічні		

Група факторів	Вагомість фактору	Всього	Група факторів	Вагомість фактору	Всього
Відносини з країнами-партнерами	0,21	0,72	Зміна курсу валют	0,56	0,97
Загострення військових дій на території України	0,51		Купівельна спроможність населення	0,41	
Соціальні			Технологічні		
Вподобання споживачів	0,15	0,41	Нові технології залучення клієнтів	0,19	0,19
Поведінка споживачів	0,26				

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3

З таблиці видно, що найбільшу вагомість та вплив на діяльність компанії мають економічні фактори, на другому місці політичні, 0,97 і 0,21, відповідно.

Складаємо таблицю, куди заносимо всі чинники, розписуємо як саме вони можуть вплинути на галузь та компанію, адже при змінах у галузі компанія має реагувати, бо це впливатиме й на опанування нового ринку. Також пропонуємо можливі вирішення потенційних проблем, які визначено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Можливі зміни у галузі та варіанти реагування на них

Фактори (проблеми)	Можливі зміни у галузі	Вплив на компанію	Рішення проблеми
Політичні			
Відносини з країнами-партнерами	На фоні війни в Україні погіршення відносин між Україною та Казахстаном (основним закордонним ринком, що є опанованим компанією наразі), у випадку підтримки Казахстаном РФ.	Неможливість підтримувати робочі контакти із клієнтами та партнерами. Як наслідок, скорочення прибутку.	Це мало ймовірно, судячи з загальної політичної ситуації та експертних оцінок, проте рішенням виступає вихід на нові ринки. Налагодження контактів із закордонними ВНЗ, розширення клієнтської бази.
Загострення військових дій на території України	Поцілення ворогом по критичній інфраструктурі. Збої у роботі сфери енергетики - блекаут.	Уповільнення діяльності компанії, внутрішніх процесів, затримки щодо реалізації проектів клієнтів.	Купівля генератора, переведення співробітників на віддалену роботу за умови наявності місця із доступом до мережі та Інтернету. Налаштування роботи у коворкінгах.
Економічні			

Фактори (проблеми)	Можливі зміни у галузі	Вплив на компанію	Рішення проблеми
Зміна курсу валют	Через курс валют може змінитися вартість публікаційного внеску, оплата незалежних рецензентів та перекладачів.	Збільшення витрат на публікаційний внесок, оплату роботи перекладачів та рецензентів, а також оплату програми антиплагіату, адже вартість корелюється за курсом.	Потенційно - підвищення цін для клієнтів, проте згодом за умови успішного виходу на новий ринок.
Купівельна спроможність населення	Доходи населення знижуються через військові дії, роботодавці заробітну ставку зменшують, штат скорочують.	Зниження прибутку компанії. Зменшення кількості клієнтів.	Розробка акційних пропозицій, які будуть сприяти підвищенню попиту.
Соціальні			
Вподобання споживачів	Раніше публікації були необхідні для виконання умов договорів працевлаштування, а зараз, в умовах війни, умови були скориговані, проте під час скорочень кількість публікацій відіграє значну роль. Тож, збільшення скорочень робочих місць, зниження заробітних плат і у той самий час потреба у послугах компанії.	Клієнти будуть обирати компанії, що готові надавати більш дешевші послуги, не дивлячись на гарантії.	Створення бонусних пропозицій для постійних клієнтів, що допоможуть не втратити вже напрацьовану базу.
Поведінка споживачів	Зниження довіри з боку клієнтів до компаній через нестабільну ситуацію з електроенергією (через можливі затримки у реалізації послуг), небажання витратити кошти на послуги, що надає компанія.	Зниження лояльності клієнтів.	Регулярні зустрічі (особисті чи онлайн) для підтвердження безперебійної роботи. Постійний зв'язок із клієнтом протягом співпраці.
Технологічні			
Нові технології залучення клієнтів	Конкуренти можуть використовувати нові технології, збільшувати бюджет на рекламу, а,	Компанія може втратити частину клієнтів.	Впроваджувати зміни у роботу відділу маркетингу, підвищувати ефективність їх роботи. Запроваджувати нові

Фактори (проблеми)	Можливі зміни у галузі	Вплив на компанію	Рішення проблеми
	відповідно, її кількість та якість.		технології для обслуговування клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.4

Щоб запобігти проблемам та реалізувати можливості та потенціал компанії, варто розробити маркетингову стратегію для виходу на новий ринок, після запуску власного сайту на закордонному ринку та отримання позитивного зворотнього зв'язку у вигляді виконання плану продажів за перші місяці, варто слідувати їй далі або, при негативному результаті, адаптувати до умов ринку.

Підприємство має конкурентів в даному виді роботи в Україні, тому за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, варто проаналізувати положення компанії на ринку.

Одразу варто зазначити, що наукова ніша, у якій працює ТОВ «Наукові Публікації» не переповнена через кількість фірм-конкурентів (до 10). Компанія позиціонує себе, як лідера на ринку. Найбільшими конкурентами наразі є «Академія статей» та «Big time» за країнами, на яких функціонує, широтою асортименту, а також за кількістю спільних клієнтів, які надають відгуки, сфера досить мінлива та має перепони у вигляді редакцій, де має публікуватись стаття та їх рецензентів. Проте це «сильні гравці ринку», що мають свою напрацьовану базу клієнтів та складають гідну конкуренцію на ринку України.[31]

Для порівняння компаній варто зробити багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.6). Розглянемо три компанії: «Наукові Публікації», «Академія статей» та «Big time».[32] Для цього розглянемо такі характеристики, як: кваліфікованість персоналу, вартість послуг, асортимент послуг, впізнаваність бренду, лояльність до компанії, рекламна активність, позитивні відгуки. Для цього було використано: прийоми шпигунського маркетингу - збір інформації шляхом підписки на розсилки конкурентів, дзвінків менеджерам з продажу; дослідження пошукових запитів в мережі інтернет, при цьому з'ясовано, на сайти яких компаній перш за все потрапляє потенційний

споживач при пошуку певного товару або послуги, відгуки клієнтів компанії, що мали суміжний досвід із конкурентами, сайти з відгуками. Кожна з компаній оцінена експертами компанії, а саме: керівником відділу продажів та керівником департаменту реалізації наукових проєктів на основі зібраної інформації від 1 до 10 балів, де 1 – найнижчий бал, 10 – найвищий (табл. 2.6).

Кваліфікованість персоналу

Структура роботи персоналу є чіткою, з виваженим розподілом обов'язків і ретельним контролем за їх виконанням. Спеціалісти, що безпосередньо комунікують з клієнтами відповідальним чином ставляться до власної роботи, про що каже й правило «трьох гудків», яке існує у компанії. За цим правилом, при надходженні дзвінка в офіс, менеджери зобов'язані відповідати на нього до третього гудка. З моїх спостережень, вся команда дотримується даного правила. Крім того, зворотній зв'язок клієнтам у листуванні надається з періодичністю відповідей не більше 24 годин, адже для компанії завжди важливо вчасно реагувати на потреби клієнтів. Менеджери здатні надати відповіді на будь-які запитання, що стосуються сфери і активно займаються власним розвитком у ній, регулярно відвідуючи вебінари та конференції для підвищення компетенції.

Дані стосовно кваліфікованості персоналу компаній «Академія статей» та «Big time» були отримані з відкритих джерел (відгуки клієнтів) та методом «таємного покупця».

Спеціалісти компанії «Академія статей» досить оперативні у відповідях на телефонні дзвінки, але темп їх відповідей на електронні листи залишає бажати кращого, оскільки відповідь на повідомлення доводиться чекати до декількох діб. Менеджери компанії готові відповідати на запитання клієнтів, але їх відповіді здаються вкрай стислими і не передають у повній мірі сутність послуг. Спеціалісти компанії суттєво маніпулюють власними відповідями на запитання клієнтів постійно змінюючи навіаправлення діалогу, а також нерідко порушують етику ділового спілкування.

У компанії «Big time» зворотний зв'язок клієнтам не є пріоритетом для працівників, адже відповіді на телефонні дзвінки та імейл листи іноді можна

отримати через тиждень. Ситуація з відповідями для діючих клієнтів ще гірша, адже працівники компанії показово ігнорують листи клієнтів, особливо, якщо це стосується проблемних ситуацій, викликаних діями самої компанії. Персонал здатний у повному обсязі відповідати на питання, що стосуються теоретичних засад їх сфери праці, але більш практичні запитання працівникам даються складніше.

Вартість послуг

У всіх трьох компаній вартість послуг на основні продукти знаходиться на приблизно однаковому рівні, жодна компанія суттєвим чином не вирізняється з-поміж інших. Вартість послуг на непрофільні продукти може відрізнятись, але інформація стосовно даного пункту для компанії конкурентів відсутня, тому не береться до уваги.[31,32]

Ціни на послуги є помірними стосовно вимог ринку та цілком доступні для потенційних клієнтів.

Асортимент послуг

У даному аспекті компанія «Наукові Публікації» виділяється з-поміж конкурентів, але кардинальна різниця між обсягом лінійки продукції серед конкуруючих компаній відсутня. Компанія «Наукові Публікації» є першою у напрямі розширення асортименту у даній сфері і активно підлаштовується під вимоги ринку, пропонуючи клієнтам актуальні послуги, що часто недоступні в інших компаніях. Компанія має також ексклюзивні сезонні пропозиції.

Компанія «Академія статей» має несуттєво менший асортимент послуг в порівнянні з компанією «Наукові публікації», але ексклюзивні пропозиції, у порівнянні з вище описаною компанією, відсутні. Нові послуги у даній компанії з'являються рідше, але асортимент є майже повною копією послуг першої компанії.

Ситуація з асортиментом послуг, що надаються компанією «Big time» ідентична «Академії статей». Ця компанія також не є розробником нових пропозицій, але не соромиться копіювати пропозиції конкурентів, вміло підлаштовуючи їх під вимоги власних клієнтів.[31,32]

Впізнаваність бренду

Компанія «Наукові публікації» має характерний логотип у вигляді сови, який фігурує у всіх аспектах співпраці з компанією та вирізняє її серед конкурентів. Проста назва не викликає складнощів в запам'ятовуванні та описує сферу роботи компанії. Команда компанії активно працює над впізнаваністю бренду, знімаючи освітні відео та випускаючи власний мерч, що дарується клієнтам.

«Академія статей» власною назвою намагається сформувати у клієнтів лояльність до бренду та підвищити впізнаваність компанії на ментальному рівні, адже наукова спільнота, що й є потенційними клієнтами, схильна запам'ятовувати назви освітніх установ. Логотип компанії поступається за впізнаваністю, компанії «Наукові Публікації» і більше схожий на шаблонний. Компанія не розвиває візуальний контент власного сайту.

Компанія «Big time» суттєво відстає від конкурентів, адже навіть за назвою знайти компанію не так просто, не те, щоб запам'ятати. В Україні існує декілька компаній з цією назвою і дана організація лиш друга з цього списку. Логотип компанії нічим не примітний, а фотографії, якими наповнюється сайт є стоковими і фігурують й на інших сайтах з інших сфер. Власна ідентичність бренду майже повністю відсутня.

Лояльність до компанії

У даному аспекті представники компанії «Наукові публікації» також є лідером з-поміж конкуруючих компаній, адже будь-яке спілкування з клієнтами націлене на побудову довірчих відносин. Компанія активно приймає міри для підвищення лояльності клієнтів, впроваджуючи різні акції та пропонуючи бонусні умови співпраці для постійних клієнтів. Компанія намагається показати, що лояльність винагороджується, щорічно даруючи найбільш лояльним клієнтам новорічні брендовані подарунки. Безумовно не усі клієнти задоволені таким ставленням компанії, адже деякі представники наукової спільноти звикли вести перемовини у наказовому тоні, що негативним чином може впливати на лояльність до компанії.

Представники компанії «Академія статей» вміло працюють з кожним клієнтом, намагаючись задовольняти їх потреби і формувати позитивне

відношення до компанії, але недостатня оперативність у зворотному зв'язку і періодичне порушення етики ділового спілкування знижують лояльність. Персонал намагається працювати над підвищенням лояльності до компанії, але суттєвих кроків у даному напрямі не впроваджується.

«Big time», більш прагматичним з-поміж конкурентів ставлення до клієнтів, формує більш низький рівень лояльності до компанії. Суттєва частина діючих клієнтів в процесі співпраці з компанією починає втрачати довіру до даної організації через періодичні ігнорування листів клієнтів та недотримання домовленостей співпраці.

Рекламна активність

Компанія «Наукові Публікації» значну увагу приділяє рекламній активності для залучення нових клієнтів. Компанія має щомісячні плани інтернет-розсилок, що охоплює бази діючих клієнтів, та потенційних. Інформація у розсилках готується персоналізовано під кожен тип клієнтів та не є шаблонною. Представники компанії активно відвідують університети, проводячи семінари та конференції, на яких потенційні клієнти мають змогу ознайомитись з лінійкою послуг компанії. Співробітники на регулярній основі є учасниками різних заходів, а іноді компанія виступає спонсором наукових заходів. Реклама компанії охоплює ряд каналів, серед яких є й усі найбільш популярні месенджери та соціальні мережі.

«Академія статей» активно рекламує власні послуги та регулярно проводить розсилки серед клієнтів, але тип розсилок компанії є шаблонним і повторюється раз на декілька місяців. Сторінки компанії є у соціальних мережах, але у месенджерах реклама компанії відсутня. Додаткові рекламні заходи компанія не впроваджує.

Ситуація компанії «Big time» з рекламою залишає бажати кращого, оскільки навіть за результатами пошуку, сторінка компанії займає останнє місце на пошуковій сторінці. Розсилки компанії не завжди містять актуальну інформацію, сторінки у соціальних мережах, що вказані на сайті компанії, не є актуальними.

Позитивні відгуки

Наукові публікації за рахунок високої лояльності діючих клієнтів регулярно отримує позитивні відгуки, у яких наголошується на високій якості роботи з компанією. Всі відгуки доступні у вільному доступі на ряді різних платформ, на яких для залишення відгуків необхідна ідентифікація особистості, що підтверджує той факт, що відгуки залишені реальними людьми.

Компанія «Академія статей» має широкую базу позитивних відгуків про власну компанію, у яких клієнти запевняють про високий рівень довіри до організації. Відгуки доступні на різних платформах, а також на власному сайті компанії.[31,32]

«Big time» єдина компанія, яка має відгуки від клієнтів у форматі відео, але більшість з цих відео виглядають несправжніми. Кількість позитивних відгуків про компанію у вільному доступі менше, ніж кількість відгуків про конкуруючі компанії і більшість з них мають значний термін давності.

Отже, бачимо, що «Академія статей» найбільш наближена до компанії «Наукові Публікації» за розглянутими характеристиками. Це дає стимул до посилення власних конкурентних переваг та розробки заходів у випадку наявних загроз.

Таблиця 2.6 – Розподіл балів за характеристиками конкурентоспроможності

Характеристика	Наукові Публікації	Академія статей	Big time
Кваліфікованість персоналу	10	7	5
Вартість послуг	9	9	9
Асортимент послуг	9	8	8
Впізнаваність бренду	10	9	6
Лояльність до компанії	8	7	6
Рекламна активність	10	9	5
Позитивні відгуки	8	8	5

Джерело: розроблено автором



Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності компанії «Наукові Публікації»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.6

«Наукові Публікації» є лідером за підписаними договорами, меморандумами, кількістю різноманітних послуг, а також охопленням ринку, адже із моменту заснування основник акцент робився на ринок України, Казахстану та рф (до початку повномасштабного вторгнення), проте клієнти із різних куточків світу потрапляли до нашого сайту, залишали заявку та починали співпрацю. Таким чином працював ефект «сарафанного радіо» та кількість закордонних замовників зростала поступово. Компанія використовує таргетовану рекламу для потенційних клієнтів, що налаштована за певними ключовими словами у їх запитах в Інтернеті, а також популяризує проведення вебінарів для науковців в університетах, з якими вже є підписані меморандуми про співпрацю і з тими, з ким ще не налагоджені контакти. Для цього призначаються особисті зустрічі чи у форматі ділового

листування погоджується формат та тема зустрічі для співробітників ВНЗ і відділ маркетингу розпочинає підготовку до погодженого проєкту.

Також можемо проаналізувати діяльність підприємства, виявити недоліки та переваги, які існують як всередині, так і зовні. Для цього проведемо SWOT-аналіз. За допомогою даного аналізу можна зробити висновки щодо можливих загроз для компанії при виході на новий ринок (табл.2.7).

Для оцінки було залучено експертів – керівника відділу з продажів та керівника департаменту реалізації наукових проєктів.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз компанії «Наукові Публікації»

Сильні сторони	Можливості
• Широкий асортимент послуг, • Регулярний запуск нових проєктів для крос-продажів лояльним клієнтам (бонусна система), • Висококваліфіковані персональні менеджери, • Велика клієнтська база, • Сформований імідж компанії	• Розвиток технологій, • Поява нових партнерів, • Можливість виходу на нові ринки
Слабкі сторони	Загрози
• Відсутність чітко прописаної стратегії підприємства, • Нерозуміння менталітету споживачів (для нової країни), • Недостатня кількість менеджерів для обслуговування нових клієнтів	• Цінова конкуренція, • Зростання кількості конкурентів, • Зміна курсу валют, • Форс-мажорні ситуації

Джерело: розроблено автором

Далі проводиться перехресна оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. На перетині рядків і стовпців матриці ставимо оцінку важливості конкретної пари чинників. Найвищий рівень значущості отримує оцінку – 5 балів, найнижчий відповідно 1 бал, це відображено у Додатку Б.

Такий аналіз дає можливість зрозуміти, наскільки суттєвими є сильні сторони та слабкими слабкі сторони, а також наскільки важливими є загрози та можливості середовища.[33]

Таблиця 2.8 – Експертні оцінки (в балах) значущості факторів SWOT-аналізу

Сильні сторони	Оцінка	Можливості	Оцінка
Широкий асортимент послуг	29	Розвиток технологій	16
Регулярний запуск нових проектів для крос-продажів лояльним клієнтам (бонусна система)	26	Поява нових партнерів	28
Висококваліфіковані персональні менеджери	18	Можливість виходу на нові ринки	32
Велика клієнтська база	25		
Сформований імідж компанії	15		
Слабкі сторони	Оцінка	Загрози	Оцінка
Відсутність чітко прописаної стратегії підприємства	16	Цінова конкуренція	22
Нерозуміння менталітету споживачів (для нової країни)	16	Зростання кількості конкурентів	23
Недостатня кількість менеджерів для обслуговування нових клієнтів	16	Зміна курсу валют	15
		Форс-мажорні ситуації	25

Джерело: розроблено автором за Додатком Б

Після визначення кількісних оцінок формулюємо проблеми для кожної комбінації сильних та слабких сторін із загрозами та можливостями – визначаємо проблемне поле бізнес-організації у Додатку Б.

Надалі сформовані «проблеми» проходять етап оцінки та виокремлення варіантів розв’язання проблеми (Додаток Б).

Таблиця 2.9 – Зведена таблиця ймовірних проблем та їх оцінка значущості

Проблема	Оцінка
Використання конкурентами нових технологій для консультування клієнтів.	7
Брак часу у менеджерів на консультування нових клієнтів через неефективне використання наявної CRM-системи.	4
Невідомий бренд компанії для закордонних клієнтів.	1

Проблема	Оцінка
Відсутність стратегії проникнення на невідомий ринок.	7
Невміння вести ділові зустрічі нових працівників.	3
Відсутність контактів ВНЗ у відкритих ресурсах.	21
Складність виходу на новий закордонний ринок.	20
Відсутність підписаних договорів про співпрацю із закордонними ВНЗ.	13
Високі ціни на послуги.	7
Низький рівень прибутку.	5
Поява нових компаній-конкурентів.	5
Зниження ефективності роботи відділу маркетингу.	7
Різниця менталітету між Україною та обраним ринком для виходу.	10
Збільшення асортименту послуг конкурентів.	4
Зміна потреб клієнтів.	7
Зміна курсу долара.	15
Посилення військових дій на території України, нестабільне енергопостачання.	5
Зниження зацікавленості клієнтів у послугах.	9
Підвищення вартості на рекламу.	1
Зневіра клієнтів у реалізацію послуги.	2
Негативна реакція клієнтів на зміни у договорі про надання послуг компанією.	2
Збільшення часу на обробку заявки на консультацію від клієнтів.	1
Форс-мажорні ситуації.	5

Джерело: розроблено автором за Додатком Б

Найбільшу кількість балів набрали вихід на новий закордонний ринок, а також отримання доступу до нових партнерів, а саме 20 і 21 бал, відповідно. Проте, якщо компанія розпочне процес виходу на новий ринок, то матиме можливість налагодити контакти із потенційними партнерами, а саме із представниками ВНЗ для подальшого підписання меморандумів про співпрацю.

Зважаючи на отримані вище дані аналізу поточної ситуації та амбіції керівництва компанії щодо повернення доходів на рівень початку 2022 року, було би доцільним обрати стратегію розширення ринку збуту (новий ринок, але вже

наявна розроблена послуга, що користується попитом на обраному ринку). Завдяки цьому компанія матиме змогу втримуючи лідируючі позиції на ринку України та Казахстану, одночасно опановувати новий ринок. Обираючи ринок, на якому мінімальна кількість конкурентів, а попит перевищує пропозицію, компанія, в межах розробленої і успішно реалізованої річної маркетингової стратегії, могла би повернути довоєнні обсяги продажів.

2.3 Маркетингова діяльність бізнес-організації

Аби дослідити маркетингову діяльність компанії, варто провести аналіз 4Р маркетингу (продукт, ціна, місце продажу та просування).[34]

Продукт (послуга):

- Потреба споживача, яку задовольняє – реалізація запиту клієнта щодо публікації наукових статей, виконання перекладу з/на англійську мову, редагування статті або результатів дослідження. Унікальність полягає у швидкому реагуванні за клієнтські запити, зауваження та їх виправлення, також важливим є те, що компанія має у своїй власності журнал, що входять до Scopus, тож процес публікації може бути досить швидким та простим.

Ціна:

- Говорячи про формування ціни, варто оцінити платоспроможність населення країни, на яку орієнтується компанія та середню заробітну плату категорій цільової аудиторії. Також важливо врахувати витрати компанії за виплати заробітної плати співробітникам та обсяг публікаційного внеску. Якщо розглянути вже опановані ринки України та Казахстану, то вартість послуг має незначну різницю, а публікація статті у Scopus чи Web of Science коштує у середньому 40 000 грн. Тож, послуга призначена для аудиторії з середнім та

високим рівнем доходу. Звісно, компанія регулярно розробляє акційні пропозиції і для нових, і для діючих клієнтів для залучення потоку вхідних заявок від клієнтів.

Місце продажу:

- Послугу клієнти отримують безпосередньо в Інтернеті, адже можуть відслідковувати етапи, які «проходить стаття» перед публікацією. Також проводяться зустрічі із подальшим підписанням договорів у представництвах компанії у Києві, Львові (Україна) та Алмати (Казахстан). Компанія є посередником між клієнтом та міжнародною базою (Scopus чи Web of Science). Послуга продається і на національному, і на міжнародному ринку.

Просування:

- Клієнти переходять на офіційний сайт компанії, залишають заявку на консультацію через електронну форму або бот, після цього лід верифікують та передають на менеджерів з продажу, які продовжують комунікацію через корпоративну пошту та меседжери компанії.

До складу структури компанії «Наукові публікації» входить відділ маркетингу, який складається з керівника відділу, штатного маркетолога, копірайтера та дизайнера. Завданням даного відділу є робота над формуванням та розвитком бренду компанії на теренах України та Казахстану, а також аналіз ефективності їх діяльності, рекламних кампаній тощо, також співробітники займаються генерацією лідів (залученням нових клієнтів).

Організація має власний сучасний сайт, активно розвиває соціальні мережі, а також залучає до роботи чат-боти у Telegram, Viber та WhatsApp, де потенційні клієнти компанії можуть отримати первинну консультацію та в подальшому зручним способом перевести свої питання у живе спілкування з особистим менеджером, який у подальшому буде супроводжувати та вести кожен з проєктів клієнта. Враховуючи відмінності ринків на яких розвивається компанія, важливим рішенням було створити чат-боти в усіх популярних месенджерах, не зосереджуючись лише на одному.

Одним з головних каналів просування бренду компанії є YouTube канал, де фахівці компанії надають кваліфіковані відповіді на поширені запитання клієнтів. YouTube канал компанія веде двома мовами – українською та російською оскільки, сама діяльність компанії зосереджена на території декількох країн з різними національними мовами. Окрім цього, відео-архіви каналу містять інтерв'ю із засновниками компанії, а також відео-знайомства із колективом, послугами, історією та цінностями компанії, що допомагає знайти клієнтів, яким це «відгукується» та які розділяють свої інтереси з цінностями, що несуть представники організації. [35] Спеціалісти маркетингового відділу регулярно відповідають на запитання клієнтів у коментарях до відео, прагнучи налагодити зв'язок з потенційними клієнтами та сформувані зацікавленість у розвитку співпраці з компанією. Відділ має щомісячний план на публікацію статей для блогу компанії та освітніх відео, він має сягати 5 та 2 відповідно. Також має бути 400 залучених нових заявок від клієнтів з реклами в Інтернеті у місяць з України, а з Казахстану 700.

Важливо зазначити, що додатково регулярно запускається таргетована реклама на цільову аудиторію, що допомагає охопити широкий діапазон цільової аудиторії компанії. Для приваблення клієнтів також проводяться освітні семінари та вебінари фахівцями компанії (під кожний захід замовляються банери, брендovanі подарунки учасникам, брошури, листівки, роздатковий матеріал тощо), що допомагає підвищити не лише впізнаваність бренду, а й допомагає підвищити лояльність вже наявних клієнтів і привернути увагу споживачів, які ще не співпрацювали із компанією, але замислюються про це.

Окрім цього, відділом маркетингу регулярно розробляються поштові розсилки зі спеціальними пропозиціями для клієнтів компанії, що сприяє налагодженню контактів з потенційними споживачами. Акційні пропозиції можуть бути доступні за наявним посиланням у листі, наприклад, чи за промокодом, що знаходиться у тексті.

Відділ маркетингу у своїй роботі також займається комунікацією із партнерами компанії, а саме вищими навчальними закладами України та

Казахстану, що сприяє встановленню нових партнерських угод. Підписано 5 меморандумів за грудень 2022 року, 1 за листопад, 5 за жовтень, 1 за вересень, 2 за серпень, 1 за липень 2022 року з Таджицьким національним університетом, 3 за квітень, один з яких – Казахська головна архітектурно-будівельна академія, 1 за березень, 1 за лютий та 1 за січень, тож у підсумку бачимо, що за рік, не дивлячись на військове положення, компанія «Наукові Публікації» підписала 21 меморандум, У той самий час за 2021 рік ця цифра сягала 24. Компанія пропонує партнерам унікальні програми стажування, проходження тренінгів, курсів, освітніх семінарів, можливість працевлаштування для студентів. Звісно, «Наукові Публікації» виступає учасником у ярмарках вакансій для студентів, оскільки зацікавлена у працевлаштуванні у штаті молодих та амбітних фахівців, які бачать своє майбутнє у розвитку наукової сфери в Україні та за її межами.

Наприкінці року директор компанії проводить індивідуальні наради з керівниками підрозділів, де шляхом обговорення підсумовується діяльність відділу, визначаються стратегічні плани та завдання, а також шляхи їх реалізації на наступний рік. Виходячи з актуального стану компанії та мінливого зовнішнього середовища, рекомендовано проводити щорічну (або щопіврічну) стратегічну сесію з переглядом і визначенням стратегічних намірів та уточнювати відповідно оперативні плани, в тому числі і маркетингові, виходячи з кон'юнктури ринку. За підсумками такої наради у період 2022 року залучено 17 832 ліда, з яких 6 291 стали клієнтами компанії. Опубліковано 43 статті у блозі компанії та знято 14 відео, а також проведено 7 вебінарів. План на 2023 рік: вийти на 2 нові ринки, відкрити 1 представництво закордоном (за результатами річної роботи на опанованих ринках). Має бути залучено 25 000 нових лідів (Україна, Казахстан та 2 нові ринки), загальний обсяг продажу за рік має скласти 5 500 000 грн.

На сьогоднішній день маркетингової стратегії компанія не має, але плідно працює над її формуванням. Вже проводяться дослідження закордонних ринків, загроз та можливостей для компанії за умови майбутнього відкриття представництв, також запускається таргетована реклама на нові країни (крім Казахстану та України). Тож, керівництво має побачити та зробити висновки щодо

подальшої динаміки змін у кількості залучених нових заявок від клієнтів, клієнтів, підписаних договорів тощо. Відповідно до цього зробити висновки щодо продовження роботи та розширення діяльності та тому чи іншому ринку. Це вкрай необхідна річ для розробки та впровадження, адже головною метою компанії в сучасних умовах є опанування нових закордонних ринків для розширення горизонтів власної діяльності і значного розширення клієнтської бази. Чітке та виважене планування маркетингової стратегії дозволить розуміти вектор подальшої роботи відділу маркетингу, та надасть можливість для активних дій.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ»

3. 1 Обґрунтування змісту маркетингової стратегії ТОВ «Наукові Публікації»

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення послідовного плану дій і його подальшої реалізації задля досягання цілей підприємства. Мета розробки маркетингової стратегії – це ефективне використання наявних ресурсів для досягнення цілі виходу на новий ринок. [36]

Підприємство ТОВ «Наукові Публікації» не має наразі маркетингової стратегії, тому її необхідно розробити. Зважимо на те, що маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії, яка у досліджуваної компанії полягає у розвитку діяльності на ринку України та Казахстану, а також виходу на нові країни. Тому при формуванні маркетингової стратегії варто визначити стратегічні маркетингові активності як для внутрішнього (українського) ринку, і для зовнішнього - ринку іншої країни. Також належить визначитись і обрати, на який саме ринок, якої країни буде орієнтована така стратегія.

Проблемою, як було зазначено раніше, є втрата прибуткового ринку та нестабільна ситуація в Україні. Через це було вирішено знайти альтернативні варіанти, заповнити прогалину у продажах можна лише виходом на новий ринок або на декілька. Адже частка клієнтів з України також скоротилася через зниження платоспроможності населення та нестабільну ситуацію у країні загалом. З Казахстану також отримуємо меншу кількість заявок, проте ця цифра є постійною і не йде на спад, коливається на 10-20 заявок, наприклад до початку війни це було у середньому в місяць 420 заявок на консультацію, а зараз (станом на кінець

жовтня) – 360. Це приносить стабільний дохід компанії, як і постійні клієнти та запуснені у роботу довоєнні проекти.

За підходом Ансоффа I. (рис. 1.1) побудуємо матрицю для того, аби обрати маркетингову стратегію організації. Директор компанії оцінює можливість впровадження кожної зі стратегій: проникнення на ринок, розробка товару(послуги), розвиток ринку, диверсифікація. До кожної зі стратегій підбирається ряд показників, які необхідно оцінити, адже суть кожної з них різниться, адже те, що працює на наявному ринку можуть не сприйняти споживачі нового ринку.

Стратегія проникнення на ринок полягає у тому, щоб отримувати більший рівень прибутку за рахунок наявних споживачів, продаючи їм поточний товар, таким чином збільшуючи власну ринкову частку за рахунок проведення акцій чи розробки програми лояльності тощо. Для того, аби зробити висновок щодо доцільності цієї стратегії було оцінено: частота замовлень, рівень впізнаваності бренду, наявність конкурентних переваг та можливість інвестицій організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка можливості реалізації стратегії проникнення

Стратегія проникнення	Можлива	Вірогідна	Не можлива
Поточний ринок і послуга	Ринок: посередницькі послуги з публікації наукових статей Послуга: публікація наукових статей		
Частота замовлень послуги цільовою аудиторією	Висока	<u>Помірна</u>	Низька
Рівень впізнаваності бренду	Нижче, ніж інших	На рівні середньоринкових показників	<u>Вище, ніж у інших</u>
Наявність конкурентних переваг на поточному ринку	<u>Так</u>	-	Ні
Можливість інвестицій у наявний ринок	Так	-	<u>Ні</u>

Джерело: розроблено автором

Стратегія розробки товару полягає к тому, щоб збільшити частку ринку за умови продажів наявної послуги, проте її при цьому можна вдосконалювати. Було

проаналізовано: темпи зростання ринку, етап життєвого циклу послуги, внутрішньогалузева конкуренція, загрози входу нових гравців на ринок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка можливості реалізації стратегії розробки товару (послуги)

Стратегія розробки послуги	Можлива	Вірогідна	Не можлива
Поточний ринок і нова послуга	Ринок: посередницькі послуги з публікації наукових статей Послуга: непублікаційні послуги (переклад, редагування, розвиток власних журналів, проведення вебінарів)		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	<u>Уповільнений, проте зростає</u>	Зниження обсягу ринку
Поточна послуга застаріла, має недоліки чи знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Є тенденція до зниження попиту на послугу	<u>Ні</u>
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	<u>Є тенденція до загострення</u>	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	<u>Так</u>	-	Ні
Успіх у галузі залежить від постійного оновлення асортименту послуг	Так	-	<u>Ні</u>

Джерело: розроблено автором

Стратегія розвитку ринку полягає у тому, аби вийти на новий ринок з наявним товаром (послугою). Було проаналізовано: кількість гравців нового ринку, входні бар'єри, конкурентні переваги та можливість інвестицій компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Можлива	Вірогідна	Не можлива
Новий ринок і наявна послуга	Ринок: посередницькі послуги з публікації наукових статей закордоном Послуга: публікація наукових статей		
Успішність діяльності компанії (чи є товар затребуваним на ринку)	<u>Так</u>	Є недоліку у наданні послуги	Є значні недоліки, послуга потребує доопрацювання

Стратегія розвитку ринку	Можлива	Вірогідна	Не можлива
Кількість гравців на новому ринку	<u>Невелика</u> кількість (1-3)	Середня кількість (3-10)	Висока кількість (більше 10)
Вхідні бар'єри на новий ринок	Практично відсутні	<u>Є, проте</u> <u>невисокі</u>	Високий рівень бар'єрів
Наявність конкурентних переваг на новому ринку	<u>Так</u>	-	Ні
Можливість інвестицій у новий ринок	<u>Так</u>	-	Ні

Джерело: розроблено автором

Стратегія диверсифікації полягає у розробці нового товару (послуги) на новому ринку. Було проаналізовано: темпи зростання поточного ринку, рівень конкуренції, наявність ресурсів для розвитку бізнесу та можливість росту на поточному ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка можливості реалізації диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Можлива	Вірогідна	Не можлива
Новий ринок і нова послуга	Ринок: посередницькі послуги з публікації наукових статей закордоном Послуга: непублікаційні послуги (переклад, редагування, розвиток власних журналів, проведення вебінарів)		
Темп зростання поточного ринку	Зниження обсягу ринку	<u>Уповільнений,</u> <u>проте зростає</u>	Високий
Конкуренція на поточному ринку	Високий рівень	<u>Є тенденція до</u> <u>загострення</u>	Низький рівень
Компанія має ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	<u>Так</u>	-	Ні
Існує можливість росту на поточних ринках і за допомогою наявних послуг	Мінімальні або відсутні	-	<u>Так</u>

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу можна узагальнити (табл 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка можливості реалізації стратегій для ТОВ «Наукові Публікації»

Стратегія	Можливість реалізації	Сутність
Стратегія проникнення	Не можлива	Компанія має конкурентні переваги та високу впізнаваність бренду, проте наразі через нестабільну економічну та політичну ситуацію не має можливості для реалізації даної стратегії.

Стратегія	Можливість реалізації	Сутність
Стратегія розробки товару (послуги)	Вірогідна	Компанія має необхідні ресурси для розширення асортименту надаваних послуг.
Стратегія розвитку ринку	<u>Можлива</u>	Вихід компанії на нові ринки забезпечить збільшення рівня прибутку та задовольнить цілі керівництва на 2023 рік (відкриття офісу закордоном).
Стратегія диверсифікації	Вірогідна	Компанія має ресурси на практичний досвід виходу на закордонний ринок, тож може оновлювати послуги. Диверсифікувати поки що не рекомендується.

Джерело: розроблено автором

Отже, узагальнюючи вищезазначені результати, можна зробити висновок, що для компанії «Наукові Публікації» доцільно обрати стратегію розвитку ринку, щоб реалізувати власні можливості та задовольнити наявні потреби. Наступним кроком є вибір закордонного ринку, на який досліджувана компанія може вийти із наявною послугою. Адже суть стратегії полягає у виході організації на новий закордонний ринок із наявною послугою, що вже відома споживачам.

За результатами мозкового штурму, проведеного дослідження ринку відділом маркетингу та аналізом міжнародних продажів було обрано декілька потенційно доступних варіантів, а саме: Польща, Албанія, Узбекистан та Азербайджан. Нові регіональні ринки і той самий сегмент споживачів - звичні підприємству сегменти споживачів, що й у тих регіонах країни, де підприємство вже веде свою комерційну діяльність і реалізує послуги. Саме з цих країн найбільша кількість клієнтів «прийшли» до компанії органічно, тобто не через нав'язливу рекламу чи розсилки, а через рекомендації колег, форуми, семінари, позитивні відгуки університетів-партнерів, а головне – через попит, що перевищує пропозицію на даних ринках. Отже, вхідний поріг дуже низький та клієнт заздалегідь більш лояльний до компанії. Для початку було прийнято рішення ознайомитися з менталітетом Польщі та Азербайджану, адже ці країни найбільш зрозумілі для початку роботи. Було проведено онлайн-зустрічі із наявними клієнтами для налагодження зв'язків із місцевими університетами та коледжами, адже так компанія зможе заявити про себе, бренд буде впізнаваним на обраному ринку, що пришвидшить нарощення потоку заявок, а також кількості лояльних

клієнтів. А згодом, якщо план продажів буде виконано та ТОВ «Наукові Публікації» закріпиться на ринку, то буде розпочато процес щодо відкриття офісу і через університети відділ по роботі з персоналом зможе заохочувати студентів-випускників до співпраці, таким чином навчати та вирощувати власні кваліфіковані та лояльні кадри.

Таким чином є необхідність виходити на нові ринки, адже всі фахівці, які працюють у компанії розуміються на специфіці та зможуть швидко підлаштуватися під зміну напрямку.[30]

Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використовуваний комплекс маркетингу та витрати на маркетинг. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, повинні бути розглянуті послуги, що реалізуються, ціни, просування послуг, включаючи рекламу, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як стратегія реагує на небезпеки та можливості ринку. Кожен з ринків несе у собі витрати на перекладача, дизайн сайту, оплату домену сайту, запуск реклами. Серед них: дизайном сайту та версткою займаються штатні співробітники і це не є додатковими витратами. Перекладачі компанії працюють на фрілансі і оплачується переклад по факту отримання, оплата залежить від обсягу матеріалу, у середньому за переклад сайту – 5000 грн.

Вартість домену для країн:

- Польщі – 6000 грн,
- Албанії – 4800 грн,
- Узбекистану – 3200 грн,
- Азербайджан – 20 000 грн.

Запуск реклами: від 16 000 грн. за звітами відділу маркетингу. За трьома місяцями з моменту виходу підводиться аналітичний підсумок двома відділами: продажів (кількість заявок, обсяг продажів), маркетингу (кількість показів, кліків тощо) (табл. 3.6).[37]

При виході на вищезазначені ринки компанія може стикатися із проблемами різного характеру, наприклад, менталітет, формат ведення переговорів, ділові

зустрічі, релігійні аспекти, мовний бар'єр. Тому перед початком організації зустрічей та первинної комунікації із клієнтами варто детально вивчити традиції та звички нації, аби досягти максимального ефекту.

Таблиця 3.6 – Порівняння витрат при виході на ринок країни

Країна	Оплата перекладача (грн)	Запуск реклами (грн у місяць)	Оплата домену для сайту (грн)	Сума витрат
Польща	5000	16 000	6000	27000
Албанія	5000	16 000	4800	25800
Узбекистан	5000	16 000	3200	24200
Азербайджан	5000	16 000	20 000	41000

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з табл. 3.6, запуск сайту для Азербайджану коштує найбільше, а саме 20 000 грн з урахуванням оплати перекладача, запуску реклами на перший місяць, а також оплату домену (адреси сайту), тож варто розглянути інші критерії для оцінки країн (табл. 3.7), а саме рівень розвитку науки у країні, доступність до клієнта та умови безпеки, для цього скористаємось Global Risk Assessment 2022 року [38].

Таблиця 3.7 – Порівняння країн при виході на закордонний ринок

Країна	Критерії оцінки		
	Розвиток науки	Доступність до клієнта	Умови безпеки (Global Risk Assessment 2022)
Польща	У 2010 році була реформа в області науки. Функціонує національний науковий центр, що залучає молодих вчених та заохочує до участі у конкурсах на гранти, таки чином вони мають право на фінансування власних досліджень. Фінансування затверджується через пройдені етапи відбору. Бізнес-організації у Польщі зацікавлені у розвитку технологій та надають запити, які фінансує держава. Таким чином створюються додаткові робочі місця, а країна убезпечує себе від відтоку науковців. [39]	Має кордон з Україною. Відстань від Києва до Варшави – 788 км. [43]	Низький рівень ризику, вважається, що держава має змогу утримувати загрози безпеки. [38]
Албанія	Наука є слаборозвиненою, витрати на розвиток науки становлять 0,2% від ВВП країни. Був значний відтік	Через військові обмеження	Середній рівень ризику, не є повністю

Країна	Критерії оцінки		
	Розвиток науки	Доступність до клієнта	Умови безпеки (Global Risk Assessment 2022)
	науковців з країни через нестабільну економічну та політичну ситуацію, це і досі відображається на рівні розвитку науки.[40]	необхідно доїхати до Польщі, а звідти літаком до Албанії.	безпечною. Політична нестабільність робить країну вразливою до криз. [38]
Узбекистан	Проблемою, на якій наголошують науковці країни є важкість у захисті дисертацій. Також вони стикаються з проблемами публікації статей через брак суміжного досвіду, рецензенти або відмовляють у публікації, або повертають на доопрацювання.[41]	Аналогічно Албанії, до Польщі, а потім звідти з пересадкою у Дубаї або Стамбулі (за таким маршрутом співробітники їздили у відрядження до Казахстану).	Середній рівень ризику, не є повністю безпечною. Політична нестабільність робить країну вразливою до криз. [38]
Азербайджан	У країні спостерігається відтік молодих вчених, вони не мають стимулів отримувати наукові ступені та захищати дисертації через низький рівень фінансування сфери науки. [42]	Аналогічно Узбекистану.	Відноситься до категорії помірного ризику, країна готова протистояти кризовим явищам. Злочинна діяльність, тероризм впливають на стан країни. [38]

Джерело: розроблено автором на основі [38-43]

Важливу роль у сучасних умовах війни відіграє доступність до країни, віддаленість кордону до Києва, бо тут розташований офіс компанії. При виході на новий ринок важливим фактором є мобільність співробітників для налагодження зв'язків шляхом призначення особистих зустрічей, а також варіанти маршрутів для обраної країни. Таким чином, зважаючи, що вартість запуску сайту не відрізняється більше, ніж на 3000 грн (для Польщі, Албанії, Узбекистану), було обрано ринок Польщі для подальшої реалізації маркетингової стратегії.

При виході компанії за кордони України стратегію маркетингу потрібно адаптувати, обґрунтувати та реалізувати відповідно до умов обраного ринку.

Наявність однієї чи декількох проблемних ситуацій не передбачає повної відмови підприємства від інтернаціоналізації бізнесу, оскільки керівництвом обов'язково має розглядатися можливість подолання таких бар'єрів за допомогою адаптації діяльності під існуючі умови і можливі зміни умов стратегії виходу на зарубіжний ринок.[35]

Раніше було виділено групи факторів, що сприяли прийняттю рішення про вихід на зарубіжні ринки, а саме:

1. Передумови до виходу на новий ринок – втрата крупного та стабільного ринку.
2. Мотиви виходу ринку – значне зниження обсягу продажів та кількості клієнтів спонукають до освоєння зарубіжних ринків.
3. Бар'єри входу на нові ринки ринку – ряд показників, що перешкоджають виходу підприємства на зарубіжний ринок та ефективної роботи у ньому, у даній сфері це можуть бути проблеми із розумінням один одного кожної зі сторін.

Організація, в особі директора, має делегувати на кожного з керівників відділів маркетингу та продажів чіткі вимоги щодо аналізу ринків, що потенційно можуть розглядатися для освоєння. Також важливо прописати дедлайни та впровадити систему звітності за кожним з етапів розгляду. Ввести регулярні збори та брифи для обговорення завдання по відділам раз на тиждень. Підсумовуючи аналіз ринку та наявних потужностей має бути обрано 2 ринки, на які буде первинний вихід.

Для успішного виходу на закордонний ринок керівництво підприємства має чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою міжнародну діяльність та у які процеси вкладатиме свій капітал.

Якість та обсяг виконаних робіт, продаж послуг, їх собівартість і прибуток на передбачуваному до освоєння на закордонному ринку безпосередньо залежать від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Вихід підприємства на закордонний ринок буде потребувати збільшення трудових ресурсів у довгостроковій перспективі. ТОВ «Наукові Публікація» із початком війни не

скорочувала штат, тому процесинг залишиться незмінним, а навантаження повернеться до довоєнних масштабів, послуга є незмінною, бо порядок написання наукової статті, вимоги щодо оформлення, перекладу і т.д. є сталими для будь-якого ринку (країни), адже клієнти мають на меті, частіш за все, публікацію у міжнародній базі (Scopus/WoS). [25]

Тому фахівці мають у першу чергу максимально поглибитись у менталітет ринку, який мають на меті опанувати. Побудувати тісні робочі відносини із клієнтами, а саме професорами ВНЗ, щоб налагодити подальшу співпрацю та підписання меморандуму для взаємовигідної роботи.

Джерелами для набуття знань мають стати відкриті джерела інформації, можливі чати/групи, онлайн-зустрічі із клієнтами, організація через них семінару із запрошенням окремої кафедри для знайомства із компанією.

Отже, варто зазначити план дій реалізації зазначених раніше аспектів обраної стратегії на перші півроку, проте на перші 2 місяці це будуть:

1. Оцінка можливостей - фінансових та кадрових;
2. Дослідження ринків;
3. Вибір країн;
4. Проведення брифу для підлеглих щодо алгоритму та формату роботи;
5. Розробка сайту компанії, його наповнення, запуск таргетованої реклами;
6. Розробка та впровадження скриптів у роботу для первинної комунікації із новим клієнтом, зважаючи на відмінності у менталітеті, відношення до переговорів тощо;
7. Виокремлення працюючої схеми воронки комунікації з клієнтом;
8. Аналіз кількості нових заявок від клієнтів за 1 місяць та співвідношення їх із підписаними договорами, кількістю проданих послуг та їх вартістю, можна робити висновок про те, наскільки вихід є успішним та чи варто продовжувати виділяти на це час та кошти.

На наступні 4 місяці:

1. Якщо запуск сайту та реклами був успішним, то кожен наступний місяць керівник відділу продажів надає звіт директору щодо кількості підписаних

договорів та обсягу продажів, а керівник відділу реалізації наукових проєктів готує місячну звітність щодо взятих у роботу статей;

2. Реєструємо сторінки у соціальних мережах для нової країни та додатково дублюємо там новини з сайту, займаємось SEO-оптимізацією сайту для популяризації його серед користувачів;
3. Запуск YouTube-каналу національною мовою обраної країни;
4. Через 6 місяців успішною роботи є організація відрядження директора та керівника відділу продажів для особистих зустрічей із клієнтами та налагодження робочих стосунків із ВНЗ для подальшої співпраці.

Тож, попередні пункти мають бути реалізовані впродовж перших півроку. До того ж за концепцією 4Р послуга залишається незмінною для клієнта, основним каналом продажу буде сайт компанії, канали комунікації – корпоративні пошти менеджерів з продажу та меседжери компанії, ціна є сталою, як і в Україні та Казахстані, проте мають бути проведені безкоштовні семінари для потенційних клієнтів для первинного знайомства з компанією та можливими послугами у якості просування, розроблені також спеціальні акції для нових клієнтів та програми лояльності для наявних.

Необхідним кроком є визначення виконавців для реалізації вищезазначених пунктів. Це будуть співробітники, що вже є у компанії, вони отримують ставку та кожні півроку є регулярний перегляд заробітної плати, а також службових обов'язків.

Отже, зважаючи на цілі компанії на 2023 рік, загальнокорпоративною стратегією є стратегія зростання, адже метою є вихід на нові закордонні ринки та відкриття нового представництва. У якості бізнес-стратегії обрано стратегію фокусування, адже вона передбачає функціонування компанії на вузькому ринковому сегменті. У її межах сформовано маркетингову стратегію розвитку ринку, зміст якої описано вище.

3.2 Цифрові інструменти у стратегії маркетингу організації

Цифровими інструментами сучасні організації користуються на всіх етапах діяльності. Зокрема, у маркетинговій діяльності це сам веб-сайт компанії та канали інтернет-маркетингу: SEO, Інтернет-реклама, електронний маркетинг, воронки продаж, контент-маркетинг, банерна реклама, SMM та інші.

Якісна реклама може допомогти організації створити впізнаваний бренд на новому ринку, залучити нових клієнтів та підвищити лояльність вже існуючих. У сучасному світі реклама про компанію/продукт здебільшого зводиться до Інтернет простору. Тут ідеться про рекламні повідомлення у соціальних мережах – SMM, через пошту (e-mail), використовуючи розсилки тощо, банерна та контекстна реклама, а також B2B маркетинг з залученням партнерів, у нашому випадку це університети/коледжі, коучі з розвитку, видавництва.

Саме у маркетинговій стратегії маємо визначити цільову аудиторію(-ії) та стратегію позиціонування, провести сегментацію ринку тощо. Адже саме так можна розробити план того, як донести до споживача необхідну інформацію щодо товару чи послуги. [36] Зважаючи на цільові групи клієнтів компанії «Наукові Публікації» (табл. 2.2), можна обрати позиціонування за споживачем. Адже маємо досить специфічну послугу, яка націлена на вузький сегмент клієнтів. У рекламних слоганах варто використовувати, наприклад, «Наукові Публікації» для тих, кому важливий результат, а не процес!». Адже саме цю фразу клієнти бачать, заходячу на сайт компанії.

Контент-маркетинг є невід’ємною частиною реалізації маркетингової стратегії. Для його успішного впровадження варто розуміти цільову аудиторію компанії та відповідно до неї прописувати контент-план. Він має бути різноплановим, мати цікаві назви, що запам’ятовуються, для цього необхідно знати потреби та інтереси клієнтів. Контент має бути корисним, цінним для клієнта та оригінальним, для цього можна залучати співробітників компанії та робити експертний контент. Наприклад, освітні відео щодо хіжацьких журналів,

алгоритми використання Scopus, лайфхаки для перекладу наукових статей тощо. SEO-оптимізація важлива для будь-якого контенту. Про алгоритм використання далі у розділі.[44]

SMM (social media marketing) застосовується для залучення нових клієнтів з метою подальшої співпраці (продажу товари чи послуги). Цей інструмент необхідний для просування контенту, створеного відділом маркетингу, щоб анонсувати акційні послуги та оновлення на YouTube-каналі (рис. 3.1), наприклад. Це також надає можливість компанії транслювати думку щодо змін у сфері діяльності, швидко реагувати на новини. Звісно, через соціальні мережі йде запуск реклами на цільову аудиторію. За допомогою постів у соціальних мережах (рис.3.2) можна збільшити трафік сайту і таким чином залучити більшу кількість потенційних клієнтів до комунікації із менеджерами з продажів, для цього варто ділитися новинами, постити регулярно оновлення у послугах, акційні пропозиції та прикріплювати посилання на сайт для того, аби дізнатися подробиці. [45]

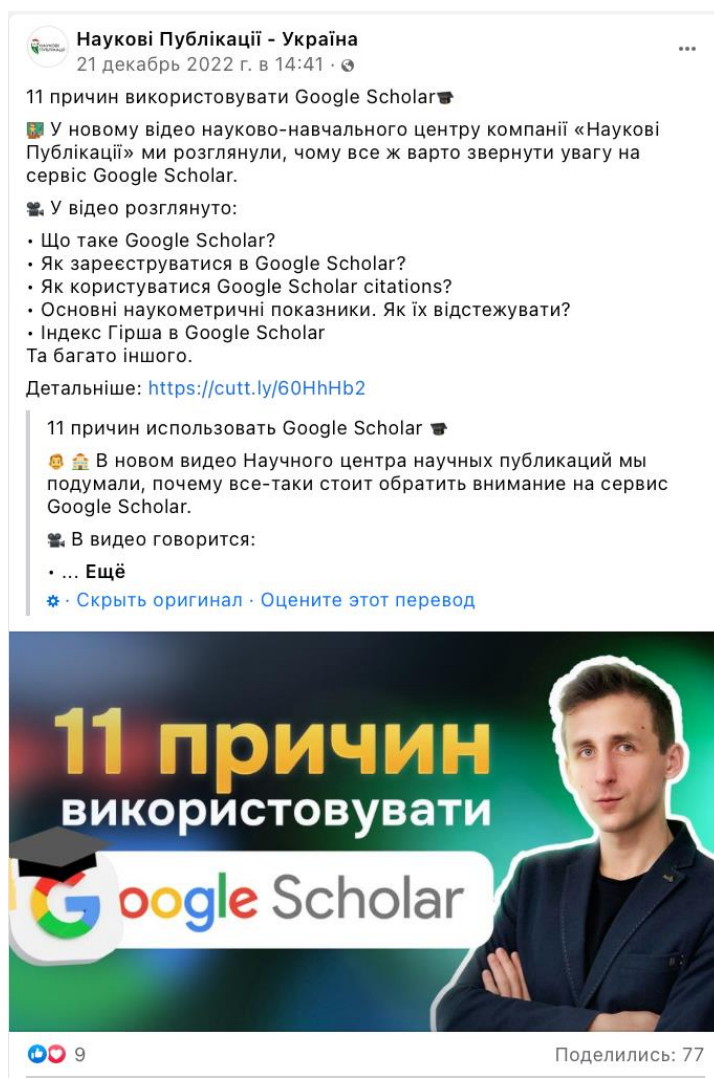


Рисунок 3.2 – Публікація ТОВ «Наукові Публікації» у Facebook

Джерело: [46]

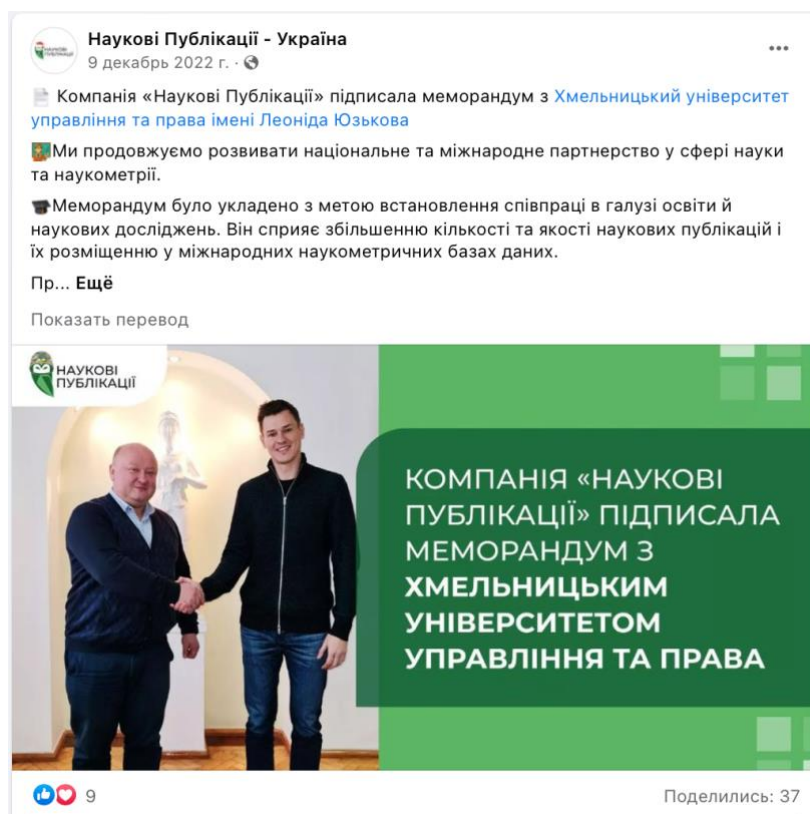


Рисунок 3.2 – Публікація ТОВ «Наукові Публікації» у Facebook

Джерело: [46]

Цифрові інструменти маркетингу допомагають привабити нових клієнтів та заохотити їх до співпраці, адже згадки про компанію та надані послуги виникають перед очима ніби то органічно: реклама на YouTube, результат пошукового запиту через Google, таргетована реклама у соціальних мережах. Це дуже потужний інструмент для комунікації із потенційними клієнтами, а також досить простий для аналізу результатів, адже є окремі аналітичні ресурси, де можна побачити наочно конверсію та кількість залучених для роботи лідів.

Вихід на зовнішні ринки є необхідністю у сьогоdnішніх реаліях для підтримки функціонування компанії. Вона має на меті завоювати цільову аудиторію споживачів ринку, це можна зробити, якщо про компанію будуть згадки в інтернеті при пошуку актуальних новин у сфері науки, тож має бути прописано контент-план для реалізації на сайті, у блозі організації, у соціальних мережах. Висвітлення актуальних новин, інтерв'ю із відомими науковцями, освітні відео на YouTube -сторінці, а також відео, що здатні розповісти про діяльність компанії, про принципи роботи та цінності, що просуває організація.

У сучасному світі зазвичай споживачі звертаються за відповіддю до Google шляхом пошукового запиту. Тож надзвичайно важливо те, на якому місці компанія знаходиться на сторінці пошуку. Важливу роль тут відіграють ключові слова, адже за ними система генерує відповіді та рекламу, що буде відображатися зверху сторінки. Для того, щоб визначитися із словами можна скористатися Keyword Research у Google. Завдяки цьому про компанію дізнається значна частка нових клієнтів, які знаходяться у пошуку реалізації власного запиту.

Ще одним важливим та вагомим інструментом є реклама к Facebook та Instagram, проте перед цим необхідно дослідити який контент у нашій сфері вже є у мережі на обраному ринку та як його сприймають користувачі. Для цього використовується бібліотека реклами від Meta, критеріями може бути країна для аналізу, сфера та ключові слова. Необхідно пам'ятати про рекламу у LinkedIn, адже вона орієнтована на аудиторію, що може бути цікава компанії. Такий вид реклами дозволяє точно налаштувати таргет на обраний сегмент користувачів.[45] Сторінки у Instagram компанія не має, тому її варто створити та продублювати пости та оновлення за останній місяць з Facebook, аналогічно з LinkedIn.

SEO просування важливе для підняття нашого оголошення при пошуковому запиті, ті посилання, що ми бачимо на 1-2 сторінках – власне результат просування, органічна видача (крім перших 2 з позначкою «реклама» - це платні оголошення, контекстна реклама). Якщо цьому не приділяти увагу, то сторінка сайту буде лише на 4-й сторінці пошуку чи навіть далі. Зазвичай користувачі зупиняються на перших двох сторінках та знаходять там відповіді на свій запит. Якщо користувач бачить сторінку компанії на перших двох сторінках, то це викликає більшу довіру та інтерес, адже це не реклама, отже на підсвідомому рівні автоматично підвищується лояльність до сайту й компанії. За допомогою SEO просування можна виходити на цільову аудиторію, адже результат запиту надається за ключовими словами, це одразу ж прибирає незацікавлених у нашій послугі клієнтів.[47] Компанія знаходиться на 7 рядку в органічному пошуку, (рис. 3.3).

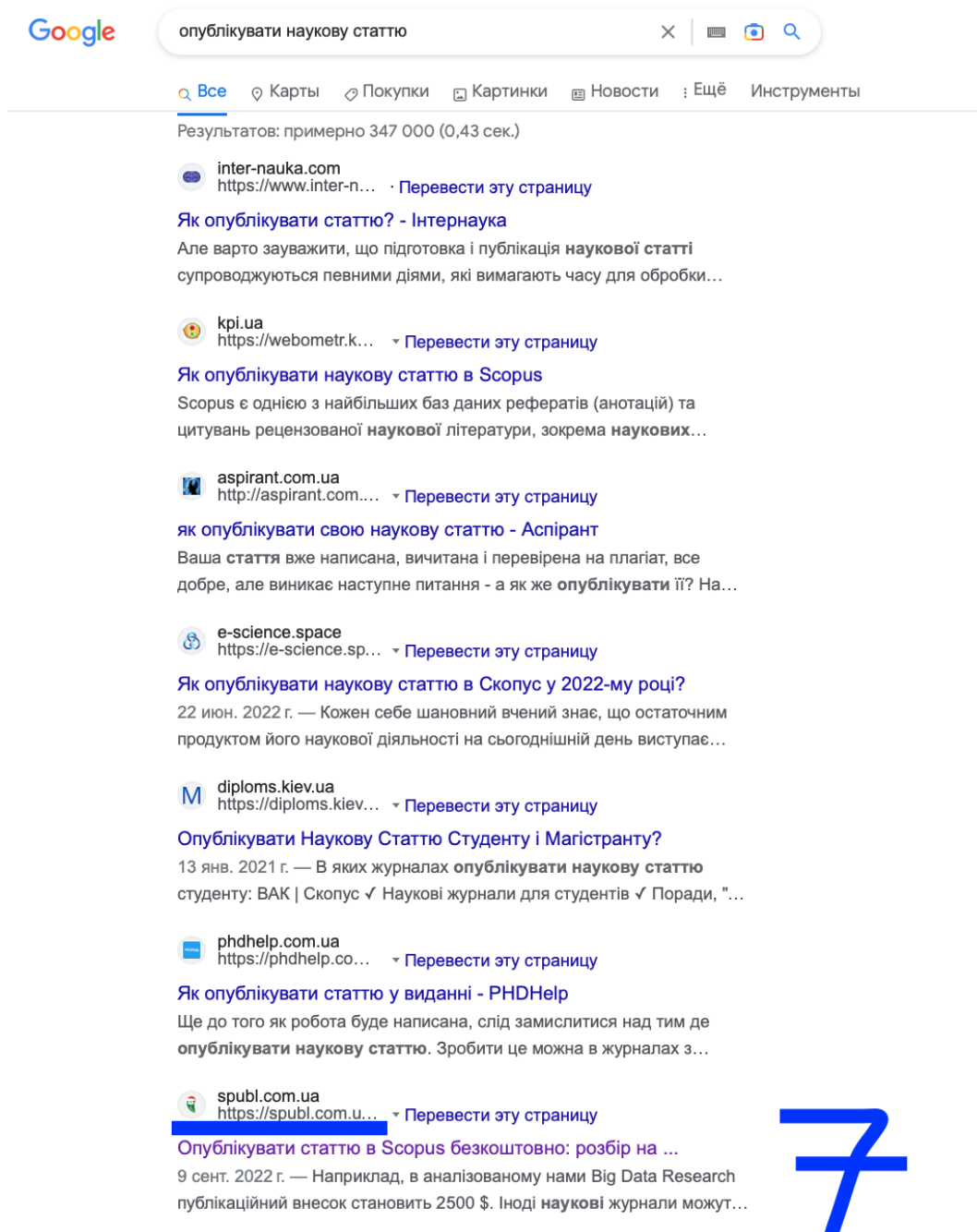


Рисунок 3.3 – Публікація ТОВ «Наукові Публікації» у Facebook

Джерело: пошук Google за запитом «опублікувати наукову статтю»

Завдяки рекламі в інтернеті компанія матиме більшу кількість кліків за посиланням, більшу конверсію та збільшення кількості лідів для опрацювання менеджерами з продажу.

Ще одним засобом привертання уваги користувачів є банерна реклама, при переході на різні сайти, потенційні клієнти будуть бачити збоку сторінки рекламу компанії (послуги) та переходити на неї кліком. Можна відслідкувати за

допомогою сервісів з онлайн-аналітики наскільки це буде ефективно для продажів компанії.

Така реклама оплачується зазвичай у декілька способів:

- Оплата за тисячу показів реклами,
- Оплата за один клік від користувача,
- Оплата за одну дію користувача, це може бути додавання товару у кошик, заявка на консультацію тощо.

Розповсюдженим та ефективним варіантом розміщення реклами є YouTube. Поряд із відео знаходиться віконце із клікабельною рекламою, її також додають користувачам, які вже здійснювали пошук за ключовими словами.

E-mail розсилку варто використовувати для інформування наявних клієнтів із оновленнями у роботі, інформування про нове відео на YouTube-сторінці чи повідомлення про акційні послуги компанії.

Останнім часом набули популярності відео-підкасти. Частіш за все вони починаються у форматі інтерв'ю із фахівцем певної галузі чи відомою людиною, а далі переходять у формат обговорення актуальних проблем та шляхів їх вирішення. Тож, топ-менеджмент компанії можуть бути запрошеними гостями до вже відомих ведучих, таким чином, просуваючи діяльність компанії та популяризуючі наші послуги на новому ринку.

Всі перераховані інструменти мають діяти як один єдиний механізм для злагодженої роботи та забезпечення максимального ефекту. Перед застосуванням кожного з описаних вище інструментів необхідно визначити чітко аудиторію, мету, спосіб життя, рівень доходу. За допомогою Google Analytics можна отримати статистику за обраними критеріями. По мірі реалізації стратегію на ринку будуть змінюватися цілі реклами та просування, це можуть бути: збільшення кількості нових клієнтів, нові ліди для роботи або ж підвищення впізнаваності бренду. Для України, Казахстану та обраного нового ринку це можуть бути різні цілі. Є базові питання, що постають перед фахівцями компанії від нових клієнтів до початку співпраці, тож, щоб новий потенційний клієнт мав швидку відповідь на власний

запит можна розробити та запустити у роботу Telegram-, Viber- та WhatsApp-ботів, це допоможе створити схожість із живим спілкуванням.

Для аналізу ефективності використання згаданим засобів необхідно відстежувати зміни у показниках:

- Охоплення аудиторії у соціальних мережах, де була запущена реклама,
- Кількість коментарів, питань, вподобайок під дописами компанії та репостів,
- Позитивні та негативні коментарі про роботу компанії та їх відсоткове співвідношення,
- Ті пости, що створені клієнтами, це можуть бути й відео-відгуки, рекомендації до співпраці тощо.

Інтернет-маркетинг допомагає підтримувати зв'язок із клієнтами та підвищувати їх лояльність до бренду. Це потребує своєчасно наданого зворотного зв'язку на коментарі, запити, зауваження до роботи. Особливу увагу необхідно приділяти PR-діяльності організації та бути на зв'язку із кожним клієнтом, робити все, щоб він відчував до себе особливе ставлення не тільки від персонального менеджера, а й від усієї команди. Задля оптимізації процесів та контролю за виконанням рекомендацій є потреба у маркетинговому плануванні. Саме він допоможе бачити керівництву дотримання плану та реалізацію визначених цілей і стратегій.

3.3 Організаційно-управлінські аспекти реалізації стратегії маркетингу бізнес-організації

Важливим є те, що необхідно реалізувати стратегію розширення ринку збуту за заданим планом. Як цілі даної маркетингової стратегії можна виокремити:

- Збільшення прибутку компанії,
- Розширення клієнтської бази на території України та Казахстану,

- Збільшення кількості клієнтів з закордонного ринку,
- Розширення бази партнерів, підписання меморандумів про співпрацю із закордонними університетами.

Клієнтів можна залучати за допомогою інструментів, що були описані раніше, а також є необхідністю створення власного сайту для закордонного ринку, що обере компанія для опанування.

Що стосується управлінських аспектів, то у компанії панує лінійно-функціональна організаційна структура, яка разом зі штатним розписом організації затверджена директором компанії та керівником адміністративно-господарчого департаменту.

За даними, що було зазначено раніше, для реалізації необхідно насамперед дослідження ринку, цим займається штатний відділ маркетингу, налагодження комунікації з діючими клієнтами – задачі менеджерів з продажів. Проєкт потребує більше залученості співробітників, їх зацікавленості та лояльності до діяльності, а також компетенцій, ніж фінансових витрат. Через специфічну сферу та послугу, а також мінімальну кількість конкурентів, і, звісно, за допомогою кваліфікованих штатних фахівців компанія може з використанням мінімуму коштів запустити новий сайт, рекламу, налагодити зв'язки із закордонними ВНЗ через наявних клієнтів, організувати онлайн семінар чи цикл вебінарів для знайомства з компанією та реклами власного бренду (рис.3.4).

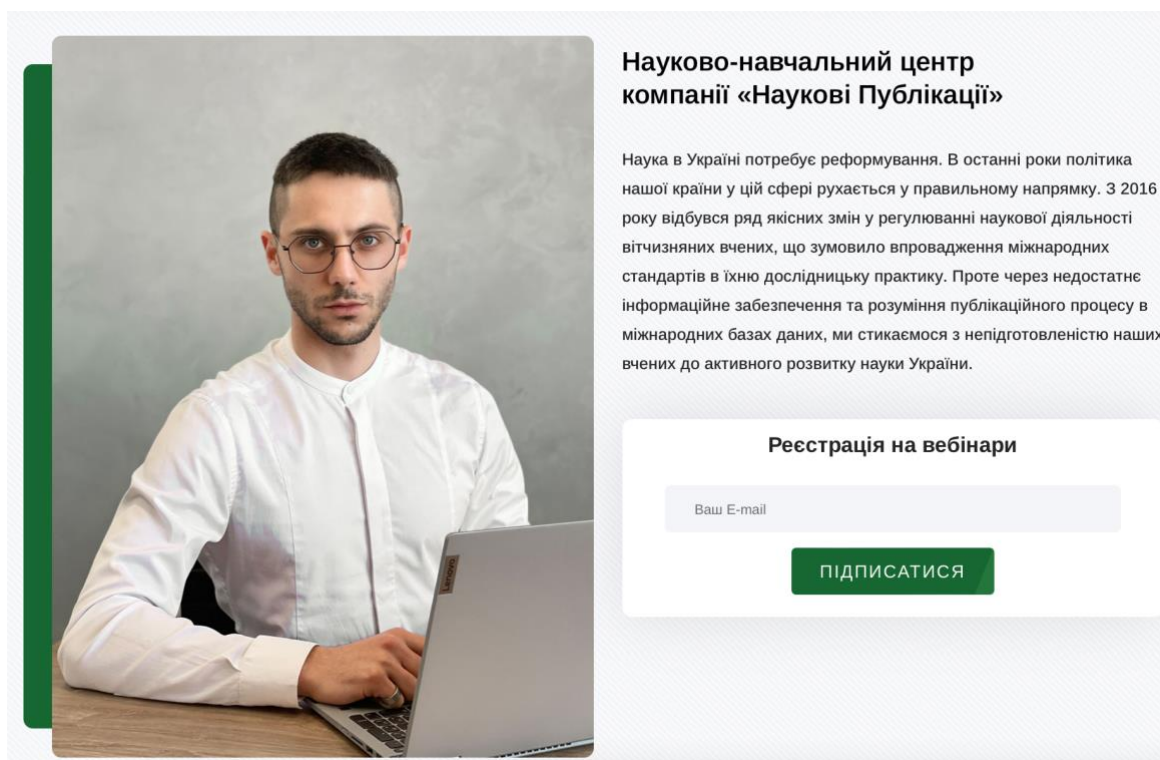


Рисунок 3.4 – Розділ «Вебіари» на сайті компанії

Джерело: [25]

Задачі відділу маркетингу пов'язані із усіма департаментами та відділами компанії, адже завдяки отриманим даним можна ефективно коригувати власну діяльність та рекламну активність для залучення клієнтів у тому числі. Тож, маркетолог, копірайтер та дизайнер – склад відділу маркетингу; знаходяться у постійній комунікації із іншими підрозділами для планування маркетингових досліджень, їх доцільності та аналізу ефективності впроваджених заходів. Задля вирішення питань щодо реалізації затверджених дій відділ може збирати брифи із директором компанії та іншими відділами. Є необхідність впровадити проведення регулярних нарад для отримання аналітичних даних та обговорення результатів по реалізації стратегії.

Задача керівника відділу маркетингу забезпечити роботу власного відділу, який має створити системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, адже від даного показника залежить і кількість нових клієнтів, обсяг продажів тощо. Також необхідними є наступні пункти:

- Розробка нових послуг, акційних пропозицій,
- Обумовлення термінів розробки та їх впровадження,

- Оновлення асортименту послуг, які наразі є актуальними.

До функціональних обов'язків відділу маркетингу входять:

- Аналіз власного товару, його конкурентоспроможності та того, чи задовольняє він запити клієнтів,
- Дослідження ринку, а саме: тенденції розвитку наявних послуг, кількість конкурентів та їх асортимент,
- Аналіз мотивацій споживачів, їх потреб, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на зміни у запитах клієнтів.

Грунтовні маркетингові дослідження раніше у ТОВ «Наукові Публікації» не проводились, як і аналіз закордонних ринків та потреб споживачів. Тож є необхідність розробити структуру для дослідження та подання результату керівництву, адже вони можуть надалі використовуватись для покращення наявних послуг, розробки нових пропозицій та змін у етапах спілкування з клієнтами та їх заохочення до підписання договорів про співпрацю. У компанії проводяться щопіврічні наради щодо стану компанії, ефективності нових впроваджень, дотримання визначених стратегій розвитку кожного з відділів тощо. На такі наради маркетолог у кооперації з менеджерами з продажів, що відповідають за окремі ринки (України, Казахстану та інших закордонних), мають готувати інформацію щодо стану компанії, конкурентів, обсягу продажів, залучених лідів та нових клієнтів. Відповідно до цієї інформації керівництво матиме змогу внести корективи у цілі організації та скоригувати роботу підрозділів.

Узагальнюючи функціональні обов'язки співробітників відділу маркетингу, то варто зазначити, що до них входять маркетингові дослідження (дослідження ринку), а також впровадження та реалізація рекламних заходів. Зважаючи на наукову сферу діяльності, то це має бути не лише реклама в інтернеті, а й проведення освітніх та ознайомчих семінарів і вебінарів в університетах, закордонних у тому числі

Отже, можна зробити висновок, що розглянутий підрозділ займається дослідженням поточної ситуації на ринку, прогнозуванням змін через зовнішні та

внутрішні фактори, а також розробкою та впровадженням рекламних заходів та залученням клієнтів.

Компанія має окремі сайти для українських та казахських клієнтів, тож необхідно також розробити сайт для обраного закордонного ринку. «Наукові Публікації» використовує контекстну та банерну рекламу для популяризації послуг. Тож, важливим є приділити увагу SEO-оптимізації для того, аби сайт органічний пошук показував серед перших п'яти позицій, це буде підвищувати рівень довіри споживачів та збільшить кількість кліків і, як наслідок, кількість гарячих зацікавлених лідів, що готові до прямої комунікації із менеджерами компанії. Це буде працювати на довгострокову перспективу як на національному ринку, так і на зовнішньому. Також варто комплексно підходити до поширення власного бренду на новому ринку, для цього необхідно використовувати заходи, що описано у пункті 3.2.

Тож, основними етапами реалізації маркетингової стратегії є:

- Маркетингове дослідження закордонного ринку (обсяг попиту, кількість гравців ринку, конкурентні переваги),
- Аналіз компаній-конкурентів та їх діяльності,
- Дослідження запитів споживачів сфери діяльності компанії,
- Визначення асортименту, який буде запропоновано на обраному ринку, також визначення цінової політики, збутової, стратегія рекламування бренду,
- Планування використання маркетингових інтернет-інструментів для охоплення цільової аудиторії,
- Контроль дотримання обраного плану реалізації. Економічний аналіз ефективності використання наявних ресурсів та їх оптимізація в залежності від отриманих результатів.

Для реалізації маркетингової стратегії, клієнти мають дізнатися про компанію, тож насамперед для використання цифрових інструментів зазначених раніше та дотримання рекомендацій варто запустити у роботу сайт компанії.

Варто зазначити, що за перший місяць виходу на новий ринок відділ продажів має підписати договори на 5000 дол США (сума надана керівництвом шляхом аналізу досвіду компанії виходу на ринок Казахстану) мінімум і ця сума має зростати, аби керівництво прийняло позитивне рішення щодо подальшого розвитку діяльності на обраному ринку (вирішено шляхом «мозкового штурму», внутрішнього аналізу обсягу продажів та співвідношення кількості наявних клієнтів з обраної країни). Прогнозуючи продажі компанії маємо проглянути оптимістичний, реалістичний та песимістичний варіанти розвитку подій (рис. 3.5).

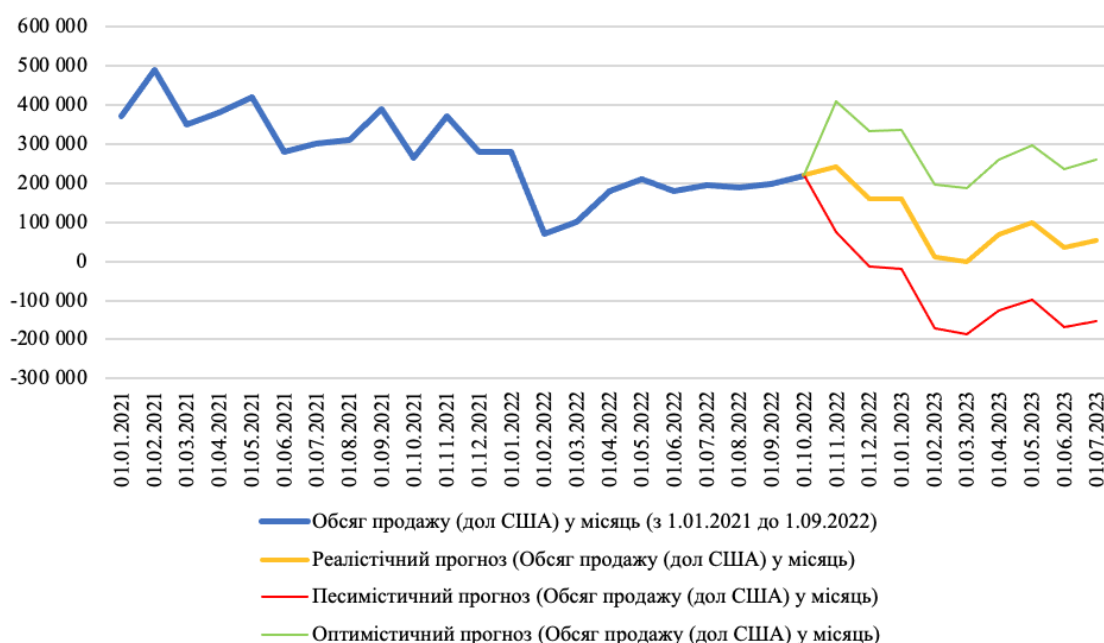


Рисунок 3.5 – Прогноз продажів на перше півріччя 2023 року

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку Б

Тож, бачимо, що на основі даних щодо продажів 2022 року (кризового) за реалістичним прогнозом будуть коливатися через сезонність попиту, проте не спустяться до від’ємних значень, як за умови песимістичного прогнозу. Але за умови оптимістичного розвитку подій, компанія зможе підвищувати рівень доходу. Це можливо зробити при успішній реалізації маркетингової стратегії та дотримання вищезазначеного плану.

Що стосується витрат, то не враховуючи витрати на заробітну плату маркетологу, дизайнеру та програмісту, бо вони є штатними працівниками, які отримуються щомісячну ставку (яка буде підвищена та обумовлена за результатами першого півріччя реалізації маркетингової стратегії), для Польщі – 59 000 грн.

Розглядаємо саме 3 місяці після запуску сайту, адже до цього проводиться реалізація проекту по дослідженню ринку, аналізу діючих клієнтів, адаптація наявних послуг під запити нового ринку, написання сайту та його «запуск». За результатами перших трьох місяців керівництво компанії прийме та озвучить рішення щодо подальших дій на нового ринку, адже керівництво зацікавлено у розвитку нового ринку, бо, як зазначалося раніше, це входить до стратегічних цілей компанії на 2023 рік, як і відкриття нового представництва закордоном. З табл. 3.2 бачимо, що для оплати першого місяця та «запуску» сайту (оплату перекладача, налаштування реклами в Інтернеті, оплату домену) необхідно 27 000 грн. Проте для аналізу ефективності доцільно розглядати витрати за 3 місяці.

Таблиця 3.2 – Витрати компанії на запуск сайту за 3 місяці

Місяць	1	2	3	
Витрати				
Оплата перекладача	5 000			
Запуск реклами	16 000	16 000	16 000	
Оплата домену	6 000			
Всього	27 000	16 000	16 000	59 000

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій проєкту:

$$ARR = CF(\text{сер}) / IC \quad (3.1)$$

$$ARR = 100\,000 / 59\,000 = 1,7 \text{ або } 170\%$$

Бачимо такий результат через очікуваний обсяг продажів за перший місяць (5000 дол США ~ 200 000 грн), він може коливатися, проте за перші 3 місяці середнє значення буде у межах даної суми. 50% від суми буде сплачена на публікаційний внесок.

Тож, організація може опанувати новий ринок та повноцінно зайняти позицію лідера на міжнародному щаблі у своїй сфері. За півроку успішного виходу на новий закордонний ринок компанія забезпечить співробітників та матиме змогу надавати нові робочі місця та забезпечувати співробітників комфортними умовами праці.

Планується, що на кінець 6 місяців на новому ринку місячний обсяг продажів сягатиме 20 000 дол США. Тоді, попередньо, це можна буде вважати

успішним кейсом на рахунку компанії. Через 6-8 місяців успішної реалізації послуг на новому ринку керівництво розглядає вірогідність відкриття офісу та підбір персоналу, а саме менеджерів з продажу для кваліфікованої та оперативної підтримки клієнтів. Важливо те, що досвід виходу вже був на прикладі Казахстану, проте на той час не було кризи в Україні, була можливість забезпечити стабільну роботу офісу і було більше можливостей для розвитку своєї діяльності там, адже мала місце можливість потрапити до країни, щоб налагодити особисто робочі відносини із потенційними партнерами та клієнтами в особі ВНЗ. Бюджет складає 59 000 грн, адже за поетапним планом передбачена звітність за 1 і 3 місяці роботи після запуску сайту, за 3 місяці необхідно вкласти у проєкт саме таку суму [48 ,49]

План реалізації проєкту варто почати зі статуту.

Таблиця 3.3 – План реалізації проєкту виходу на новий ринок

Назва проєкту	Вихід на новий закордонний ринок
Мета проєкту	Збільшення обсягу продажів шляхом входу на новий ринок
Споживач	Викладачі ВНЗ, науковці, аспіранти, ВНЗ/фахові коледжі (для підписання меморандумів)
Потреби споживача / замовника	Реалізація власного наукового потенціалу, публікація наукових матеріалів при вимогах за місцем роботи, підвищення власного професійного статусу у наукових колах
Вимоги споживача / замовника	Якісне виконання обумовленої послуги за підписаним договором чітко у строки
Результат проєкту (продукт), межі проєкту	Успішний вихід компанії на новий закордонний ринок, обсяг продажів сягає 5000 дол США у місяць мінімум
Фази реалізації і контрольні точки	Дослідження ринку Вибір країни Створення сайту Запуск реклами Опрацювання заявок Налагодження контакту із новими клієнтами Перший підписаний договір та оплата від клієнта Результат за 1 місяць Результат за 3 місяці Остаточне рішення щодо подальшої діяльності на ринку

Назва проєкту	Вихід на новий закордонний ринок
Ризики	Відсутність платоспроможних клієнтів, непорозуміння через різний менталітет та мовний бар'єр
Ключові стейкхолдери і проєктна команда	Директор компанії Маркетолог Веб-програміст Дизайнер Керівник відділу з продажів
Строки і бюджет проєкту	Строки: 15 тижнів Бюджет: 59000 грн
Зовнішні підрядчики	Представники міжнародних баз Scopus, WoS
Обмеження по строках і бюджету	Строки реалізації: до 5 місяців Обмеження до бюджету: 60000 грн
Необхідні звіти	Регулярна звітність від відділу продажів (кожного тижня) щодо нових клієнтів, обсягу продажів, щоб скоригувати роботу підрозділу, звітність за підсумком першого місяця.

Джерело: розроблено автором

Складаємо матрицю відповідальності ключових стейкхолдерів проєкту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця відповідальності стейкхолдерів проєкту

Основні етапи проєкту	Замовник проєкту (Директор компанії, Глушко Д.С.)	Куратор проєкту (Керівник відділу продажів, Коваленко Д.С.)	Менеджер проєкту (Маркетолог, Романенко Р.В.)	Функціональний керівник (Дизайнер, Вислоух О.С.)	Функціональний керівник (Веб-програміст, Джим Г.В.)
Оцінка можливостей, фінансових та кадрових	Вп, З	Вв			
Аналіз діючих клієнтів	У	Вп			
Дослідження ринків та вибір країн для виходу на закордонний ринок	У	К, І	Вп		
Форматування послуги під потенційні запити клієнтів		Вп			

Основні етапи проекту	Замовник проекту (Директор компанії, Глушко Д.С.)	Куратор проекту (Керівник відділу продажів, Коваленко Д.С.)	Менеджер проекту (Маркетолог, Романенко Р.В.)	Функціональний керівник (Дизайнер, Вислоух О.С.)	Функціональний керівник (Веб-програміст, Джим Г.В.)
Написання сайту, розробка дизайну		У	К	Вп	Вп
Запуск реклами		І	Вп		
Звіт за результатом місяця роботи	У	Вп			

Джерело: розроблено автором

Позиції в матриці відповідальності:

Вп – відповідальність первинна

Вв – відповідальність вторинна

З – затверджує

У – узгоджує

К – консультує

І – інформується

За матрицею відповідальності було обрано лінійно-функціональну організаційну структуру. Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, продажі тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт. Усі залучені працівники знаходяться під час робочого дня (з понеділка по п'ятницю, з 9:00 до 18:00) в офісі. Реалізація проекту здійснюється шляхом передачі завдані від замовника проекту до куратора, менеджера проекту та функціональних керівників. Основні етапи виконують раніше зазначені стейкхолдери, проте, звісно, у процесі реалізації поставлених завдань, може виникнути необхідність у залученні персоналу лінійних підрозділів. [50]

Кожен з етапів виконується поступово після узгодження та перевірки відповідальним співробітником.

Таблиця 3.5 – WBS (кодування етапів проєкту)

Етап проєкту	Код роботи (WBS)
Оцінка можливостей, фінансових та кадрових	A
Аналіз діючих клієнтів	B
Дослідження ринків та вибір країн для виходу на закордонний ринок	C
Форматування послуги під потенційні запити клієнтів	D
Розробка дизайну сайту	I
Написання сайту	F
Запуск реклами	G
Звіт за результатом 1 місяця роботи	H

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6 – Розподіл робіт за тривалістю

Код роботи (WBS)	Попередня робота	Тривалість роботи, тижні
A	-	2
B	A	2
C	B	3
D	C	1
I	B	1
F	B	1
G	I,F	1
H	D	4

Джерело: розроблено автором на основі табл 3.3

Роботи	Календар (тижні)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	■	■													
B			■	■											
C					■	■	■	■							
D								■							
I									■						
F										■	■				
G											■	■			
H												■	■	■	■

Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта (календарний план робіт)

Джерело: розроблено автором на основі

Отже, за діаграмою Ганта можна побачити, що тривалість проекту – 15 тижнів. Кожний вид робіт є критичним, адже вже виконується послідовно ланцюжком взаємопов'язаних робіт.

Звісно, у процесі можуть виникнути непередбачувані відхилення від плану. Для запобігання таких ситуацій кожен з лінійних фахівців, що залучений до реалізації плану, має кожні 2 тижні звітувати своєму керівнику щодо виконаних задач. Вони, у свою чергу, кожен місяць мають звітувати директору для корегування цілей, задач та наявного плану реалізації стратегії.

Отже, дотримуючись зазначених рекомендацій розділу, ТОВ «Наукові Публікації» має підвищити впізнаваність власного бренду на вже опанованих ринках та зміцнити власну конкурентоспроможність, збільшити обсяг продажів, підвищити лояльність клієнтів, вийти на новий закордонний ринок та мати успішний досвід продажів послуг на новому ринку через реалізацію запропонованого плану досягнення поставлених цілей.

У розділі обрана маркетингова стратегія розвитку компанії, новий закордонний ринок для розширення географії впливу компанії. Надані рекомендації щодо використання цифрових інструментів у компанії для популяризації послуг серед наявних на потенційних клієнтів. Також розроблений план проекту створення сайту та його подальшого використання для залучення користувачів.

ВИСНОВКИ

Отже, у першому розділі роботи охарактеризовано сутність та місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління бізнес-організацією шляхом аналізу робіт Котлера Ф., Моргана Н., Вайтлера К., Левченко К., Константинова П., Саєнко М., Ансоффа І., Карлофа Б., Віссема Х. За підсумком якого, маркетингову стратегію можна визначати, як комплекс дій та інструментів щодо розвитку продуктів та послуг компанії, забезпечення конкурентних переваг компанії та розподілу ресурсів для забезпечення визначених цілей підприємства. А стратегічне управління, як управлінський процес, який має на меті забезпечити ефективну діяльність підприємства та можливість своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Також узагальнено методичні підходи до розробки маркетингової стратегії організації в сучасних умовах на прикладі матриці авторства Ансоффа І., а також моделі «Аналізу 5 сил» за Портером М., до того ж проаналізовано підходи Котлера Ф. та Шершньової З. Є.

Розглядаючи моделі виходу на зовнішній ринок виділено переваги та недоліки кожної, проаналізовано досвід маркетингової діяльності українських організацій при виході на нові ринки, а саме компаній «MyCredit» та «RechiDorechi».

У другому розділі охарактеризовано діяльність ТОВ «Наукові публікації», проаналізовано динаміку обсягу продажів компанії за останній рік, проведено SWOT-аналіз та виявлено загрози для компанії, а також сильні сторони.

Визначено впливові фактори зовнішнього середовища функціонування компанії через розробку PEST-аналізу, проведено аналіз можливих проблем організації та запропоновано шляхи їх вирішення.

Проаналізовано особливості маркетингової діяльності бізнес-організації, а саме структура роботи відділу, канали комунікації за допомогою аналізу 4P.

У третьому розділі обрана маркетингова стратегія організації, обґрунтовано її вид і зміст для ТОВ «Наукові публікації за матрицею Ансоффа І. Крім того, обрана країна шляхом аналізу визначальних факторів у якості нового закордонного ринку. Розроблено план реалізації стратегії.

Розглянуто використання цифрових інструментів у стратегії маркетингу організації, надано рекомендації щодо їх використання та оптимізації роботи відділу.

А також уточнено організаційно-управлінські аспекти реалізації стратегії маркетингу досліджуваній бізнес-організації, запропоновано проект розробки та запуску сайту компанії для закордонного ринку, виділено відповідальних співробітників за кожен з етапів та надано рекомендації щодо реалізації функцій контролю та запобігання можливих відхилень від плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004 URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1400>
2. Кирчатая І.Н. Основи менеджменту та маркетингу 2010 URL: <https://buklib.net/books/37228/>
3. Константинов П. В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. *Інвестиції: практика та досвід* 2011. № 11 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2011_11_7
4. Котлер, Ф. Основи маркетингу. Краткий курс. / Ф. Котлер. - М.: Вільямс, 2011. - 492 с.
5. К. А. Левченко Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава* 2018. № 3 URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4018&i=22>
6. Варадараян Р. Маркетингова стратегія. 2010 3 URL: <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01043>
7. Морган Н. Реалізація маркетингової стратегії 2010. URL: <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem06060>
8. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навч. посібник — К.: КНЕУ, 1998. 316 с. URL: <https://buklib.net/books/21905/>
9. Саєнко М. Г. С-13 Стратегія підприємства. *Економічна думка* 2006. 390 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf
10. Ансофф, І. Стратегічне управління: пер. з англ. під ред. Л. І. Євченко. *Економіка* 1989. 519 с.
11. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символ. *Економіка*. 1991. 239 с.
12. Віссема Х. Менеджмент у відділах фірми: Підприємство та координація у централізованій компанії. *Інфра-М*. 1996 201 с.
13. Язвінська Н. Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 28 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf
14. Стадник В.В. Менеджмент / Стадник В.В., Иохна М.А. - К.: Академвидав, 2003. - 464 с.
15. The Ansoff Matrix: A Strategic Approach to Growth URL: <https://www.lucidchart.com/blog/ansoff-matrix>
16. The Five Forces Affecting Your Marketing Strategy URL: <https://highreason.com/the-five-forces-affecting-your-marketing-strategy/>

17. Marketing Strategy: Templates, Definitions, Importance, Benefits, Steps, & Types
URL: <https://coschedule.com/marketing-strategy>
18. Summary Principles of Marketing (Kotler) URL: <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/41634-summary-principles-marketing-kotler>
19. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку» URL: <https://buklib.net/books/24933/>
20. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади. Навчальний посібник. Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2013. 400 с. URL: http://e-pidruchniki.com/content/564_54_Strategiya_pidpriemnickoi_diyalnosti.html
21. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. 120 с. URL: <https://buklib.net/books/25867/>
22. Вихід на нові ринки. 5 ключових моделей URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/3/7037773/>
23. Як вийти на новий ринок: кейс від досвідченого підприємця URL: https://skillsetter.io/blog/go-to-market-strategy?utm_source=uxhorn
24. Як українському інтернет-магазину продавати у Польщі: кейс RechiDorechi URL: <https://horoshop.ua/blog/kak-ukrainskomu-magazinu-prodavati-v-polshe/>
25. Сайт компанії «Наукові Публікації» URL: <https://spubl.com.ua/uk>
26. YouControl — сервіс перевірки контрагентів URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42968806/
27. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
28. Гордіца К. А., Сливка Т. О. Структурні перетворення в Україні в контексті розвитку міжнародних економічних відносин: історичний вимір. *Економіка України*. 2020. № 2 (699). С. 80–96. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.02.080>
29. Балан, В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. (156), С. 109-115. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19>
30. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329
31. Сайт компанії «Академія статей» URL: <https://a-articles.com/uk/>
32. Сайт компанії «Big Time» URL: <https://big-time.ua/>
33. Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
34. Концепція «4Р» URL: <https://agrotimes.ua/article/koncepciya-4r/>
35. Відділ маркетингу: функціональний підхід URL: <https://megamarketing.com.ua/viddil-marketynhu-funktsionalnyi-pidkhid/>

36. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. 347 с. URL: <https://buklib.net/books/28652/>
37. Павленко І., Мироненко О.. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства . Молодий вчений, 12 (64), 666-670. 2018 URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-150>
38. Global Guardian's 2023 Risk Assessment Map URL: <https://www.globalguardian.com/risk-map>
39. Розвиток науки у Польщі URL: https://texty.org.ua/articles/84562/Jak_SShA_ta_Polshha_pidtrymujut_jakisnu_nauku-84562/
40. Розвиток науки в Албанії URL: <https://vue.gov.ua/Албанія#.D0.9E.D1.81.D0.B2.D1.96.D1.82.D0.B0.D1.96.D0.BD.D0.B0.D1.83.D0.BA.D0.B0>
41. Абдулазиз Расулев, Шохжахон Хужаев, Ильмира Расулева Наука в Узбекистане: проблемы и перспективы. Междисциплинарный электронный научный журнал «Общество и инновации». Том 3 № 2 2022 URL: <https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol3-iss2-pp210-218>
42. Наука Азербайджану: Сучасний стан та прогноз на майбутнє URL: <https://physiology.az/ru/news/258>
43. Розрахунок відстані між містами України, Європи, Азії URL: <https://della.com.ua/distance/?cities=208,14204>
44. Основи контент-маркетингу URL: <https://sendpulse.com/ua/support/glossary/content-marketing>
45. Основи SMM URL: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/social-media-marketing>
46. Сторінка компанії у Facebook URL: <https://www.facebook.com/spubl.com.ua>
47. 10 етапів SEO-просування сайту URL: <https://webmaestro.com.ua/ua/blog/seo-etapy/>
48. Васильцова С. О., Т. В. Романчик Використання проєктного менеджменту в маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ": зб. наук. пр.* — Харків : НТУ "ХПІ", 2021. — № 4. — С. 75-78.
49. Стадник В.В. Менеджмент / Стадник В.В., Иохна М.А. - К.: Академвидав, 2003. - 464 с.
50. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Співвідношення кількості замовлень з обсягом продажу компанії «Наукові Публікації» 2019-2022 р.р

Кількість замовлень	Рік	Обсяг продажу (дол США)
3902	2019	3 200 000
4510	2020	3 900 000
5732	2021	4 205 000
2940	2022 (на кінець жовтня)	1 823 000

Джерело: розроблено автором згідно внутрішньої звітності компанії

Таблиця А.2 – Обсяг продажу за місяцями 2021-2022 р.р

Обсяг продажу (дол США) у місяць	Місяць
370 000	Січень 2021
490 000	Лютий 2021
350 000	Березень 2021
380 000	Квітень 2021
420 000	Травень 2021
280 000	Червень 2021
300 000	Липень 2021
310 000	Серпень 2021
390 000	Вересень 2021
265 000	Жовтень 2021
370 000	Листопад 2021
280 000	Грудень 2021
280 000	Січень 2022
70 000	Лютий 2022
100 000	Березень 2022
180 000	Квітень 2022
210 000	Травень 2022
180 000	Червень 2022
195 000	Липень 2022
190 000	Серпень 2022
198 000	Вересень 2022
220 000	Жовтень 2022

Джерело: розроблено автором згідно внутрішньої звітності компанії

Таблиця Б.1 – Оцінка факторів SWOT-аналізу

SWOT		S (сильні сторони компанії)					W (слабкі сторони компанії)		
		Широкий асортимент послуг	Регулярний запуск нових проектів для крос-продажів лояльним клієнтам (бонусна система)	Висококваліфіковані персональні менеджери	Велика клієнтська база	Сформований імідж компанії	Відсутність чітко прописаної стратегії підприємства	Нерозуміння менталітету споживачів (для нової країни)	Недостатня кількість менеджерів для обслуговування нових клієнтів
О (можливості середи)	Розвиток технологій	4	3	2	2	1	1	1	2
	Поява нових партнерів	5	5	4	4	3	2	3	2
	Можливість виходу на нові ринки	5	4	4	4	3	4	4	4
Т (загрози середи)	Цінова конкуренція	4	3	2	3	2	3	3	2
	Зростання кількості конкурентів	4	3	1	3	3	4	3	2
	Зміна курсу валют	3	3	1	4	1	1	1	1
	Форс-мажорні ситуації	4	5	4	5	2	1	1	3

Джерело: розроблено автором на основі табл 2.3

Таблиця Б.2 – Визначення проблем організації

SWOT		S (сильні сторони компанії)				W (слабкі сторони компанії)		
		Широкий асортимент послуг	Регулярний запуск нових проектів для крос-продажів лояльним клієнтам (бонусна система)	Висококваліфіковані персональні менеджери	Велика клієнтська база	Сформований імідж компанії	Відсутність чітко прописаної стратегії підприємства	Нерозуміння менталітету споживачів (для нової країни)
О (можливості середи)	Розвиток технологій	4+3 Використання конкурентами нових технологій для консультування клієнтів. Необхідно впроваджувати технології, наприклад, чат-боти для первинного консультування та виявлення потреб щодо послуг компанії. Це дозволить зрозуміти які послуги привертають увагу нових клієнтів, а також дасть можливість спостерігати тенденцію до придбання тої чи іншої послуги.		2+2 Брак часу менеджерів на нових клієнтів через неефективне використання наявної CRM-системи. Технології дають змогу систематизувати інформаційну базу компанії, за допомогою вдосконалення CRM- та ERP-систем, додавання нових функцій можна скоротити час на пошук потрібної інформації щодо клієнта та історії його оплат.		1 Невідомий бренд компанії для закордонних клієнтів. Пошук нових шляхів просування бренду компанії на закордонних ринках.	1+2+4 Розробка стратегії та новий ринок допоможе контролювати успішність проекту на кожному з етапів, а також структурує процес. Розробка стратегії та новий ринок допоможе контролювати успішність проекту на кожному з	1+2 Невміння вести ділові зустрічі нових працівників. Внутрішнє навчання для співробітників, проведення регулярних брифів щодо опанування бізнес-переговорів з закордонними клієнтами.
	Поява нових партнерів	5+5+4+4+3 Відсутність контактів ВНЗ у відкритих ресурсах. Доступ по нових партнерів, наприклад, ВНЗ, можлива через лояльних клієнтів, які регулярно співпрацюють із компанією та можуть надати керівним особам рекомендації щодо співпраці. Кваліфіковані менеджери зможуть надати якісну консультацію та провести онлайн-екскурсію офісом, наприклад, провести ділову зустріч та у подальшому семінари для знайомства.						3+2+4+4 Відсутність підписаних договорів про співпрацю із закордонними ВНЗ. Опанування менеджерами профільної бізнес-літератури та

	Можливість виходу на нові ринки	5+4+4+4+3 Складність виходу на новий закордонний ринок. Наразі ніша є відкритою і за допомогою якісної та своєчасної комунікації менеджерів є можливість налагодити контакти із представниками університетів країн з усього світу для більш довготривалих робочих стосунків із компанією. Бонусна програма чи "спеціальні пропозиції" привернуть увагу потенційних клієнтів, закордонних колег. Імідж компанії, фірмовий стиль та позитивні відгуки заохотять клієнтів до співпраці.				етапів, а також структурує процес.	термінології допоможе чітко виокремлювати потреби клієнтів, а це вже бути сприяти налагодженню закордонних контактів .	
Т (загрози середи)	Цінова конкуренція	4+3 Високі ціни на послуги. Моніторинг цін конкурентів, можливість обґрунтування ціни на послуги нашої компанії.		2+3 Низький рівень прибутку. Компанія із втратою ринку потребує нарощення потужностей та оновлення клієнтської бази. У разі відсутності нових клієнтів, за умови зниження прибутку, неминучим є скорочення штату.		2+3 Поява нових компаній-конкурентів. Сформований, впізнаваний бренд та лояльність клієнтів є перевагою серед конкурентів на вже опанованому ринку, наприклад, України чи Казахстану.	3+4 Зниження ефективності роботи відділу маркетингу. Оптимізація роботи відділу маркетингу. Це сприятиме розумінню ситуацію на ринку та допоможе у формуванні бренду на закордонний ринок.	3+2+3+2 Різниця менталітету між Україною та обраним ринком для виходу. Посилення частоти спілкування із колег з різних країн, проходження тренінгів та курсів із бізнес-етикету та ведення ділових переговорів. Якісне консультування стане конкурентною перевагою на нових ринках.
	Зростання кількості конкурентів	4 Збільшення асортименту послуг конкурентів. Необхідно робити свій асортимент ще більшим та унікальнішим, сконцентрувати увагу на індивідуальності кожного запиту.	3+1+3 Зміна потреб клієнтів. Постійний моніторинг та актуалізація клієнтської бази, відстеження потреб клієнтів. Представництва у різних країнах - важіль у боротьбі з конкурентами.					
	Зміна курсу валют	3+3+4+5 Зміна курсу долара. Вартість послуги фіксується у доларах. Через зміну курсу (у випадку форс-мажорних, таких як, довготривале вимкнення світла тощо) клієнти можуть бути невдоволеними кінцевою вартістю послуги. Проте акції та лояльний підхід компанії може це узгодити у індивідуальних випадках.	1+4 Посилення військових дій на території України, нестабільне енергопостачання. 90% співробітників компанії знаходяться в Україні, тому перебої зі світлом негативно впливають на	4+5 Зниження зацікавленості клієнтів у послугах. Підвищення курсу впливає на кінцеву вартість послуги, це може приводити до зниження	1 Підвищення вартості на рекламу. Зміна курсу може впливати та оплату рекламних кампаній організації (онлайн, рекламної продукції для	1+1 Негативна реакція клієнтів на зміни у договорі про надання послуг компанії. Чітке прописування суми оплати, у доларах чи у іншій валюті без прив'язки до курсу. Якщо це має бути декілька платежів, то також має бути зазначена сума за кожним платежем. Це убезпечить компанію від негативних	1 Збільшення часу на обробку заявки на консультацію від клієнтів. Збільшення кількості клієнтів призводить до збільшення часу	

		функціонування команди. Центральний офіс компанії забезпечений електроенергією (за графіками), проте не у всіх фахівців є можливість до нього діставатися. До того ж зміна курсу негативно впливає на оплату необхідних етапів, що передують публікації.	зацікавленості клієнтів. Проте злагоджена робота команди та індивідуальний підхід мають змогу переконати клієнтів.	клієнтів та співробітників) . Необхідний чіткий розрахунок кількості кожного виробу та закупівля наперед.	відгуків, а клієнти матимуть повне розуміння ситуації щодо оплати.	очікування на опрацювання запиту клієнта, через мінливу ситуацію курс змінюється кожного дня і це наразі може впливати на кінцеву вартість.
Форс-мажорні ситуації				2 Зневіра клієнтів у реалізацію послуги. Навіть під час вимкнень світла співробітники мають змогу працювати та обробляти запити клієнтів. Це підвищує довіру до компанії.	1+1+3 Форс-мажорні ситуації. Загартовують та дають розуміння подальшого напрямку. Відштовхуючись від обставин необхідно прописувати стратегії щодо позиціонування бренду, виходу на нові ринки тощо.	

Джерело: розроблено автором на основі табл.Б.1

Таблиця Б.3 – Прогнозований обсяг продажів

Місяць	Обсяг продажу (дол США) у місяць (з 1.01.2021 до 1.09.2022)	Реалістичний прогноз (Обсяг продажу (дол США) у місяць)	Песимістичний прогноз (Обсяг продажу (дол США) у місяць)	Оптимістичний прогноз (Обсяг продажу (дол США) у місяць)
01.01.2021	370 000			
01.02.2021	490 000			
01.03.2021	350 000			
01.04.2021	380 000			
01.05.2021	420 000			
01.06.2021	280 000			
01.07.2021	300 000			
01.08.2021	310 000			
01.09.2021	390 000			
01.10.2021	265 000			
01.11.2021	370 000			
01.12.2021	280 000			
01.01.2022	280 000			
01.02.2022	70 000			
01.03.2022	100 000			
01.04.2022	180 000			
01.05.2022	210 000			
01.06.2022	180 000			
01.07.2022	195 000			
01.08.2022	190 000			
01.09.2022	198 000			
01.10.2022	220 000	220 000	220 000	220 000
01.11.2022		241 253	73 630	408 877
01.12.2022		158 418	-14 446	331 282
01.01.2023		159 264	-18 726	337 254
01.02.2023		11 859	-171 153	194 870
01.03.2023		263	-187 674	188 199
01.04.2023		67 757	-125 016	260 531
01.05.2023		98 678	-98 850	296 207
01.06.2023		34 653	-167 554	236 860
01.07.2023		53 374	-153 441	260 189

Джерело: розроблено автором на основі звіту щодо обсягу продажів 2022 року



метадані

Заголовок

Формування маркетингової стратегії бізнес-організації

Автор

Лашина Ганна Миколаївна

Науковий керівник

Голіонко Наталія Григорівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		32
Білі знаки		25
Парафрази (SmartMarks)		93

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

20062

Кількість слів



КЦ

152155

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://gazette.com.ua/edu/sistemi-upravlinnya-tse-vidi-sistem-upravlinnya-priklad-sistemi-upravlinnya.html	61	0.30 %
2	https://buklib.net/books/22473/	57	0.28 %
3	http://maup.com.ua/assets/files/disertaciya-shhukin-d.v.pdf	49	0.24 %
4	https://manager.bobrodobro.ru/87068	48	0.24 %
5	https://www.doccity.com/ru/strategichne-planuvannya-i-upravlinnya-na-pidpriyemstvi/1517284/	38	0.19 %
6	https://www.doccity.com/ru/rezultati-diyalnosti-pidpriyemstva/5121628/	35	0.17 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism щодо роботи *Лашина Г.М.* на тему «*Формування маркетингової стратегії бізнес-організації*».

Науковий керівник: Голіонко Н.Г.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 – 6,84 %; КП2 – 2,3 %;.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату, автором дотримано етики цитувань. Тому робота визнається виконаною самостійно і допускається до захисту.

9.02.2023р.



Н.Г. Голіонко

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference

м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022

ЕН 115 РОКІВ **КИЇВ**
2022

Фоменко Б.О. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ / Fomenko B.O. MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING THE RELOCATION PERIOD	98
Шершньова З.Є., Полтавець Є.В. УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shershnyova Z.E., Poltavets E. MANAGEMENT OF THE PROVIDING OF THE SYSTEM OF ANTI- CRISIS MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	100
SECTION 2. GLOBAL TRENDS IN MANAGEMENT TRANSFORMATION / СЕКЦІЯ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	103
Vardiashvili M. SOME ISSUES OF ACCOUNTING FOR LONG-TERM CONTRACTS	103
Батенко Л.П., Діброва О. ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ / Batenko L., Dibrova O. EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT: FROM SOME ELEMENTS TO HYBRID SYSTEMS	106
Батенко Л.П., Пінчук А. ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Batenko L., Pinchuk A. FEATURES OF THE DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN PUBLIC ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	109
Бойда С., Собко А. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ / Boyda S., Sobko A. METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE WORLD MARKET	112
Віннікова І.І., Пономаренко І.В. ВИКОРИСТАННЯ PROJECT MANAGEMENT В СУЧАСНИХ УМОВАХ / Vinnikova I. I., Ponomarenko I. V. USE OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS	116
Волошина-Сідей В., Лесік М. РОЛЬ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ / Voloshyna-Sidei V., Lesik M. THE ROLE OF MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT	119
Голіонко Н.Г. УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N. MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION	123
Голіонко Н.Г., Кондратьєва К. А. АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Kondratieva K. A. MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS	127
Голіонко Н.Г., Лашина Г. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ / Holionko N., Lashyna H. FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION	130
Гужва В.М., ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ / Huzhva V.M. DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE ENVIRONMENTAL SPHERE	134

підхід до клієнтського досвіду — лише шляхом повного перегляду організаційних структур.

Щоб досягти високої ефективності, надзвичайно важливо розробити правильну цифрову стратегію з урахуванням усіх потреб вашого бізнесу, створити покрокову дорожню карту та вибрати правильні рішення, які керівництво компанії збирається використовувати для суттєвих цифрових змін.

Усі тенденції цифрової трансформації (5G, аналітика даних, штучний інтелект, автоматизація або кібербезпека) мають бути реалізовані за допомогою чітко розробленої дорожньої карти, яка включає: бачення цифрової інфраструктури компанії, перепідготовку та навчання персоналу, глибоку міжорганізаційну комунікаційну зміну і перехід до гнучкого способу виконання операцій.

Список використаних джерел

1. Digital transformation – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#dossierKeyfigures> (дата звернення: 06.10.2022).
2. 7 Key digital transformation trends: understand what your business need now and in the future. URL: <https://innovecs.com/blog/digital-transformation-trends/> (дата звернення: 06.10.2022).
3. The 4 Areas Of Digital Transformation URL: <https://www.divami.com/blog/the-4-areas-of-digital-transformation/> (дата звернення: 06.10.2022).

Holionko N., PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department
Natalia.Holionko@kneu.ua

Kondratieva K. A., Student,
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
kat20003008@gmail.com

MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS

Summary. Currently, digital transformation is taking place both at enterprises and at the level of entire states. Companies are engaged in the creation and implementation of the latest technologies that would help them move to a completely new level of doing business and create an advantage over competitors.

Key words: digitization, business organization, digital transformation.

Голіонко Н.Г., к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Natalia.Holionko@kneu.ua

Лашіна Г., здобувач магістерського рівня
ОПП «Менеджмент бізнес-організації»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
anvutalashina@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті розглянуто цифрову трансформацію, як головну рушійку сучасного розвитку підприємства у сучасному світі. Актуальність цього питання визначається рядом проблем, що спричинені ігноруванням новітніх технологій управління організацією. Загострюється питання переходу до автоматизованих систем сучасними компаніями, бо це забезпечує новий рівень конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Ключові слова: менеджмент, цифровізація, бізнес-модель, ERP-система

Актуальність. Актуальність заявленої тематики наукового дослідження зумовлюється наявністю проблем, спричинених відсутністю належного рівня цифровізації

компаній, а також великим значенням практичного застосування технологій цифровізації для безперебійного функціонування компаній у сучасному світі.

Постановка задачі (мета). Метою даної науково-дослідної роботи є вивчення перспектив використання цифровізації бізнесу у питаннях змінного зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-організації, а також оцінка перспектив дослідження даного процесу в українських компаніях.

Результати. Сучасні бізнес-організації стрімко еволюціонують, а паралельно з ними і очікування співробітників від умов, робочого місця і т.д., що змушує організації впроваджувати цифрові технології для підвищення продуктивності та утримання спеціалістів. У міру того, як тиск, що вимагає більш швидких інновацій, продовжує зростати, організації прагнуть ще більшій гнучкості, що призводить до посилення прагнення до варіативних систем управління. Цифровізація не просто використовується в окремих проєктах, а стає основною рушійною силою сучасного підприємства. Кардинальні зміни у функціонуванні компанії за допомогою «цифри» – це шлях до зміцнення позицій на ринку та можливість побудови реальної конкурентної переваги. Як стверджують експерти, цифрова трансформація стає необхідністю, а для багатьох організацій навіть питанням виживання. Терміни оцифрування (Digitizing), цифровізація (Digitalizing) та цифрова трансформація (Digital Transformation) часто використовуються як синоніми. Всі вони відносяться до того самого процесу, але не є одним і тим самим. Оцифрування означає перетворення інформації та документів з аналогових форматів на цифрові без зміни структури бізнесу. Вона полягає у виготовленні цифрових копій паперових оригіналів документів, а також аналогових копій звуко- та відеозаписів. Це перший етап, за яким слідує цифровізація, тобто цифрове відображення існуючих бізнес-процесів. Наприклад, цифровий підпис замінює ручне підписання паперових документів. Цифровізація бізнесу означає перехід на цифрові технології від початку. І основні процеси, і бізнес-моделі побудовані так, щоб бути цифровими та використовуватись у цифровому інтерфейсі на всіх етапах від продажів до адміністрування та обслуговування клієнтів. Всі ці етапи необхідні та їхня послідовність не випадкова.[1] Зупинка на етапі оцифрування чи цифровізації означає, що цифрова трансформація є неповною чи навіть ілюзорною. Однак необхідно пам'ятати, що реальні вигоди бізнесом можуть бути отримані лише в результаті реальної цифрової трансформації у всіх сферах діяльності компанії. Цифрова трансформація є ключовою зміною у функціонуванні підприємства. Її можна розпочати з бухгалтерії чи відділу кадрів, впровадивши електронні рахунки чи електронний підпис. Альтернативою є повна зміна бізнес-моделі, що дозволяє отримати максимальний профіт завдяки синергетичному ефекту. Використання повної цифрової трансформації дозволяє створити якісну ERP-систему, яка забезпечує швидкий обмін даними між бухгалтером, системою управління складських запасів, системою управління кадрами, HR-менеджером та інструментами бізнес-аналізу. Цифрова трансформація підвищує ефективність роботи та, як наслідок, знижує витрати. Безпаперовий режим заощаджує час та гроші, які витрачаються на друкування тисяч сторінок паперових документів. Внаслідок цього знижуються витрати на зберігання документації.[2] Відмовившись від трудомісткої обробки традиційних документів, компанії не доведеться збільшувати зайнятість у бухгалтерії та відділі кадрів. Цифрова трансформація сприяє управлінню на основі даних, отриманих за рахунок нових технологічних додатків (Big Data), хмарних каналів зберігання (Cloud), що є необхідною умовою для отримання конкурентної переваги на локальному та світовому ринку. Аналіз величезних обсягів даних і обробка їх рівня звітів дозволяє управлінському персоналу вдосконалювати процеси управління, отже, збільшувати кількість вірних бізнес-рішень. Постійний аналіз є основою для швидкого та гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації. У результаті компанія зможе обмежити збитки та максимізувати прибуток. Цифрова трансформація підвищує цінність кожної взаємодії із

клієнтом. Насамперед, вона дозволяє оптимізувати клієнтський досвід. Персоналізація пропозиції з урахуванням потреб та очікувань, гнучкість у налаштуванні сервісу, багатоканальність комунікацій та продажу – це те, що сьогодні очікують клієнти. Надати їм все це можливо лише шляхом безпаперової та повної цифрової трансформації бізнес-процесів.[3] Переваги цифрової трансформації включають зниження витрат, підвищення продуктивності та створення нової цінності для споживачів. Сьогодні, більш ніж будь-коли, Digital-технології розглядаються як фактор зростання бізнесу, необхідний інструмент для розширення операцій, виходу на нові ринки та залучення нових споживачів. Також цифровізація бізнесу передбачає не лише встановлення додаткового обладнання та оновлення програмного забезпечення, а й фундаментальне перетворення робочих процесів. Таким чином, вдається запровадити ефективніші підходи до управління, розширити способи комунікації, сформувати нову корпоративну культуру.[4] Організація не дивлячись на сферу роботи для ефективного економічного розвитку вимушені рухатись неминучим напрямом діджиталізації.[5] Діджиталізація забезпечує установам такі конкурентні переваги як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифровування бізнес процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії. Тобто діджиталізація сприяє не лише розвитку підприємств, але й підвищує його конкурентоспроможність.[6] Пандемія COVID-19 показала на живих прикладах, що системи, які були розроблені компаніями, виявилися крихкими та недостатньо гнучкими. Труднощі стимулюють розвиток інновацій, технологій. Власне, так і сталося. Звісно, що для повної та найбільш ефективної трансформації має місце комплексний підхід, який включає у себе поєднання даних, аналітики та бізнес-процесів. Помилковим є думка, що лише технології є рушійною силою. Трансформувати компанії можливо лише за участі людей, співробітників і технології мають бути у першу чергу орієнтовані на людей, як зазначалося, мають полегшувати функціонування підрозділів, комунікацію та роботи її гнучкою. Компанії з колосальною швидкістю почали реагувати на кризу, наприклад, переглянули ланцюжок обслуговування клієнта, переосмислили порядок поставок до використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення операцій.[7] Значний вклад зроблено не лише для розширення сервісу, а й для цифрової безпеки. Незначний витік інформації може зіпсувати репутації компанії, яка будувала її роками. Ми зараз спостерігаємо історичні моменти переходу компаній на нові рівні, так, маркетинг «переїхав» до інтернету, він займається ідеями та створенням контенту у мережі. Йде тренд на розвиток розмовного штучного інтелекту, чат-ботів та голосових асистентів. Підприємства впроваджуються цифрові інструменти для безперебійного управління власною діяльністю.[8]

Висновки. Цифровізація - природний процес для більшості компаній, які націлені на розвиток. Якщо організація має на меті збільшення кількості клієнтів, нарощення збуту, приріст доходу, то має брати до уваги потреби як клієнтів, так і співробітників, полегшуючи та оптимізуючи їх роботу шляхом впровадження технологій, наприклад, розумного пошуку, аби клієнти могли знайти будь-що, що їх цікавить, на сайті; чат-боти у якості віртуального помічника/консультанта. Для ефективного функціонування кожного з підрозділів компанії, співробітників вносять до CRM, ERP-систем, вони дозволяють вести облік доходів, витрат, оптимізувати комунікацію між менеджерами з продажів та менеджерами з реалізації проектів, наприклад, чи відділом бухгалтерії та адміністративно-господарчим відділом. Даний перехід формується шляхом будівництва цифрової стратегії – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі

даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Останні декілька років світ почав глобально змінюватися, пандемія прискорила даний процес та внесла зміни, відкрила нові можливості росту. Компанії вимушені швидко підлаштовуватися під нові реалії бізнесу. Ключова компетенція для керівника у наш час – змога автоматизувати бізнес-процеси організації. Звісно, компанію створюють люди, тож, впровадження платформ для навчання та розвитку персоналу скорочує плінність кадрів, полегшує адаптацію, зменшує витрати на найм та навчання нового персоналу, загалом оптимізує роботу HR-менеджерів, рекрутерів.

Список використаних джерел

1. Сірко А. В. Цифрова трансформація економіки, бізнесу та управління: можливості та виклики. Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів: колективна монографія / За наук. ред. к.е.н., проф. Квасний Л.Г., к.е.н., доц. Татомир І.Л. Трускавець: Посвіт, 2020. С. 269–278.
2. Skill shift: Automation and the future of the workforce. McKinsey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
3. Management. Information Systems. Managing the Digital Firm. THIRTEENTH EDITION. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon. URL: chrome-extension://afaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repository.din.us.ac.id/docs/ajar/Kenneth_C.Laudon,Jane_P_.Laudon_-_Management_Information_System_13th_Edition_.pdf
4. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. / А. Гуренко, О. Гащутіна // Економіка і суспільство. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С.739-745.
5. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях / Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
6. Шершньова З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З. Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т.1 (109), № 3. – С. 137–141.
7. Даценко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424–432.
8. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147–156.

Holionko N., PhD in Economics,
Associate Professor of Management Department
Natalia.Holionko@kneu.ua

Lashyna H.,
Student of Master's program "Management of business organizations"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

Summary. The article examines digital transformation as the main driving force of enterprise development in the modern world. The relevance of this issue is determined by a number of problems caused by ignoring the latest technologies of organization management. The issue of transition to automated systems by modern companies is growing, because it provides a new level of competitiveness and increased profits.

Key words: management, digitalization, business model, ERP-system