

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»

Форма навчання: _____ денна _____
денна, заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація маркетингової діяльності підприємства та шляхи
її вдосконалення»
(назва теми)

здобувача _ Безлюди Дарії Костянтинівни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Антонченко Мирослава Юріївна
(науковий ступінь, учене звання, ПП)

_____ (підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____
(підпис)

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність маркетингової діяльності та значення сучасної концепції маркетингу	6
1.2 Особливості організації маркетингової діяльності на підприємстві .	14
1.3 Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».....	28
2.1 Техніко організаційна характеристика ТОВ «Айкью Сервіс»	28
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	33
2.3 Оцінка стану організації маркетингової діяльності ТОВ «Айкью Сервіс»	39
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».....	58
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві.....	58
3.2 Розробка заходів по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «Айкью Сервіс».....	65
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	74
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Маркетингова діяльність в сучасних умовах є однією з найважливіших елементів успішної діяльності будь-якого сучасного підприємства. Якщо воно орієнтоване на розширення власної частки ринку і покращення фінансових результатів діяльності, то це можна досягнути лише за допомогою маркетингової діяльності. Адже в умовах посилення конкуренції та ускладнення господарської діяльності внаслідок глобалізації підприємство може ефективно працювати та розвиватися в перспективі, тільки якщо не лише вміє виробляти певний товар, але й реалізовувати вироблену продукцію, орієнтуватися у перевагах та потребах споживача і оперативно реагувати на їх зміни.

Маркетинговий підхід в управлінні діяльністю підприємства, відомий як концепція маркетингу, є основним методологічним механізмом системи підприємницької діяльності. Його основна ідея полягає в тому, що успішне довгострокове функціонування підприємства на ринку залежить від його здатності задовольняти споживчі потреби. Організація і управління маркетинговою діяльністю підприємства мають сприяти цьому процесу шляхом об'єктивного і своєчасного виявлення потреб споживачів, а також розробки конкурентоспроможних пропозицій, які забезпечують їхнє задоволення. Все це спричиняє актуальність теми роботи, яка визначається необхідністю розробки комплексу організаційних і управлінських заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі організації маркетингової діяльності на підприємстві присвячено наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема у зарубіжній економічній теорії даний аспект вивчали Є. Дихтль, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, М. Портер, А. Томпсон, Х. Хершген, тощо. Серед вітчизняних науковців цю тему досліджували М. В. Брусенцева, С. В.

Ковальчук, Є. Ромат, П. С. Редько О. І. Сидоренко, А. О. Старостіна, Т. В. Устік, Т. М. Шевченко, Т. В. Штучка та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз процесів організації маркетингової діяльності на підприємстві і розробка напрямів її вдосконалення.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність маркетингової діяльності та значення сучасної концепції маркетингу;
- розглянути особливості організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- дослідити маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства;
- дати техніко-організаційну характеристику ТОВ «Айкью Сервіс»;
- проаналізувати маркетингове середовище підприємства;
- оцінити стан організації маркетингової діяльності ТОВ «Айкью Сервіс»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес організації маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Айкью Сервіс».

Предмет дослідження: теоретичні питання та практичні аспекти організації маркетингової діяльності на підприємстві.

База дослідження. ТОВ «Айкью Сервіс» – це підприємство яке обслуговує та забезпечує функціонування бізнес-центру А+ «IQ» у Печерському районі Києва. Бізнес-центру «IQ» пропонує своїм клієнтам високий рівень конференц-сервісу та сучасні зали, обладнані проекторами, екранами, безпроводними гарнітурами та звуковими системами.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи: при дослідженні теоретичних аспектів організації маркетингової діяльності підприємства використовувались монографічний метод, логічний метод, метод узагальнення, метода аналізу та синтезу; при аналізі маркетингової діяльності підприємства використовувались методи системного аналізу, експертні методи, графічний метод; при розробці шляхів вдосконалення організації маркетингової діяльності підприємства використовувались метод планування, структурно-функціональний метод.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість наукової роботи полягає в авторському узагальненні наукових підходів до визначення маркетингу та маркетингової діяльності і розробці напрямів удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства. Практична значущість отриманих у кваліфікаційній роботі результатів полягає у тому, що висновки і запропоновані напрями удосконалення організації маркетингової діяльності можуть бути використані підприємствами в їх діяльності.

Інформаційна база дослідження: підручники та монографії вітчизняних та зарубіжних науковців, статті періодичного друку, нормативні документи, ресурси Інтернету, звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність маркетингової діяльності та значення сучасної концепції маркетингу

В умовах посилення глобалізації виникає необхідність у планомірній і безперервній організації виробничого процесу, направленій на підвищення ефективності діяльності підприємства. Організація маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації усіх напрямів діяльності підприємства (виробничої, збутової) з урахуванням факторів зовнішнього середовища, зокрема ринкового попиту, потреб і вимог споживачів.

Під маркетингом розуміється комплексна система, пов'язана з організацією виробництва та збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб покупців з урахуванням одержання прибутку. Такий прибуток ґрунтується на дослідженнях та прогнозуванні ринку, розробці стратегії та тактики поведінки в ринкових умовах у формі маркетингових програм [9, с. 46]. В основі цих програм лежать заходи, які направлені на:

- поліпшення якості продукції та розширення її асортименту;
- вивчення споживачів та конкурентів;
- забезпечення цінової політики та формування попиту;
- стимулювання збуту та реклами;
- оптимізація каналів товароруху та організації збуту;
- організація технічного сервісу та розширення наданих сервісних послуг.

У зв'язку з тим, що в основі поняття «маркетинг» закладено слово «market» («ринок»), то найчастіше під маркетингом розуміють філософію управління та господарювання в ринкових умовах, яка має на меті задоволення конкретних потреб споживачів.

Визначення поняття «маркетинг» можуть бути об'єднані в такі основні групи: класичні та сучасні (неокласичні). У класичному розумінні він визначається як підприємницька діяльність, метою якої є просування товарів і послуг від виробника до покупця або споживача [23, с. 52]. Сучасне визначення маркетингу згідно із визначенням Американської асоціації маркетингу означає процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізація ідей, товарів та послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій.

У табл. 1.1 наведено основні підходи до визначення поняття «маркетинг».

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття маркетингу

№	Автор	Визначення
1	Л. Балабанова	Самостійний вид підприємницької діяльності, на який покладено виконання певних функцій, що пов'язані із розробкою асортименту та якості товарів, маркетинговими дослідженнями, розподілом і збутом товарів, рекламою і стимулюванням збуту
2	П. Друкер	Концепція управління підприємством, яка в центр ставить покупця, споживача з його запитами й потребами. Це сукупна діяльність підприємства, що оцінюється за кінцевими результатами, тобто з точки зору споживачів.
3	Ф. Котлер	Діяльність суб'єктів господарської діяльності, направлена на задоволення попиту та потреб споживачів
4	А. Старостіна	Теорія й практика прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо розробки і втілення його стратегії, яка ґрунтується на аналізі факторів зовнішнього маркетингового середовища і запроваджується для реалізації економічних інтересів виробників та споживачів

Джерело: складено автором на основі [2; 11; 20; 42]

Термін «маркетингова діяльність» з'явився в економічній літературі наприкінці XIX – початку XX ст. та означав активність підприємства на ринку. На той час маркетингова діяльність була пов'язана з реалізацією продукції, ринок якої був недостатньо насиченим, і вся маркетингова діяльність підприємств була обмежена діяльністю щодо поширення товарів та послуг. Згодом підхід до суті маркетингової діяльності змінився. В даний час існує безліч визначень маркетингової діяльності, кожне з яких вказує на суть її різних аспектів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення поняття маркетингової діяльності

№	Автор	Визначення
1	Г. Ассель	Механізм процесу управління підприємством, за допомогою якого воно взаємодіє із споживачами
2	Л. Балабанова	Практичне здійснення інтегрованої політики підприємства на ринку, на якому представлена організація, аналіз, планування, проведення маркетингових заходів, направлених на досягнення цілей підприємства на ринку
3	Г. М. Гузенко	Функція маркетингового управління підприємством, яка покликана забезпечити реалізацію напрямів організаційного розвитку його комплексу маркетингу
4	В. В. Кириленко	Складова системи управління маркетинговою діяльністю, яка ґрунтується на організації структури відділу маркетингу, а також на забезпеченні орієнтації усіх підрозділів та служб підприємства на потреби споживачів
5	Г. А. Місько	Комплекс заходів, направлений на формування оптимальної структури управління маркетинговими функціями на підприємстві, забезпечення відповідного розвитку персоналу відділу маркетингу, забезпечення умов для виконання ним завдань
6	Т. В Штучка	Процес впровадження в життя управлінської концепції, яка покликана забезпечити впровадження ефективної структури управління маркетинговими функціями підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 6; 16; 31; 51]

Маркетингова діяльність підприємства включає величезну кількість виконуваних функцій, таких як: проведення маркетингових досліджень, сегментація ринку, вивчення споживачів, визначення позиції продуктів на ринку і багато чого іншого. Таким чином, можна сказати, що зміст організації маркетингової діяльності полягає в тому, щоб знайти оптимальну структуру підприємства, яка необхідна для реалізації його маркетингових завдань та укріплення позицій на ринку.

Зміст маркетингової діяльності передбачає аналіз ринку, складання звітів про його кон'юнктуру, формування нової стратегії і тактики, розробку і реалізацію планів і програм маркетингової діяльності, задоволення запитів цільових покупців на більш високому рівні порівняно з конкурентами.

Головною метою маркетингової діяльності є забезпечення комерційного успіху підприємства та його продукції на ринку, що

досягається найчастіше через збільшення обсягів продажів у натуральному і грошовому виразах. Проте залежно від конкретної ситуації на підприємстві її цілі можуть бути іншими.

Основними завданнями маркетингової діяльності підприємства є [30, с. 89]:

- надійна, достовірна та своєчасна інформація про ринок, структуру та зміну конкретного попиту на певні товари, уподобання та бажання споживачів;
- вплив на покупців, попит та ринок, що забезпечує максимально можливий контроль за сферою реалізації;
- формування такого асортименту товарів, який міг би більшою мірою відповідати вимогам ринку, ніж набір товарів конкурентів.

Управління маркетинговою діяльністю – це процес планування та управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товару до покупця та збутом для досягнення різноманітних благ, що задовольняють потреби, як окремих осіб, так і організацій сфери бізнесу [28, с. 59].

Від організації маркетингової діяльності залежить, чи зацікавиться покупець товарами підприємства, чи зможе їх придбати, чи під силу підприємству вступити в конкурентну боротьбу з іншими підприємствами, працюючими у тій же сфері, якою буде рентабельність такої діяльності тощо. Саме маркетингова діяльність покликана забезпечити ефективність заходів щодо просування продукту.

Для того, щоб розглянути маркетингове управління підприємством як цілісну систему, необхідно розглянути концепцію маркетингу, якої воно дотримується, тобто форму організації маркетингу, яка домінує в країні.

Загалом концепція маркетингу – це сукупність видів маркетингової діяльності, що сприяють безперешкодному проходженню товарів від виробника до споживача. Основним завданням концепції маркетингу є процес інтеграції усіх зусиль підприємства на реалізацію загальної мети його

діяльності, яка не може та не має бути направлена на вирішення внутрішніх проблем підприємства, а повинна орієнтуватись на виробництво товарів та послуг, в яких зацікавлений споживач. При використанні концепції маркетингу в кожній конкретній країні потрібно враховувати специфіку діючих в ній суспільно-економічних відносин.

Сьогодні існує досить багато концепцій маркетингової діяльності, які відрізняються одна від одної цілями та завданнями: концепції удосконалення товару (послуги), удосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, чистого маркетингу, соціально-етичного маркетингу тощо [42, с. 103].

Концепція удосконалення виробництва є одним із традиційних підходів до маркетингу. Вона припускає, що покупці товарів доброзичливі в першу чергу до товарів та послуг, які широко поширені та доступні по ціні. Тому основною метою товаровиробника є діяльність, направлена на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на нього, одержання більшого розміру прибутку. Цю концепцію рекомендується використовувати в тих випадках, коли попит перевищує пропозицію, або коли собівартість товарів (послуг) занадто висока.

Концепція удосконалення товару (послуги) передбачає створення та виробництво нових видів продукції або підвищення споживчих властивостей товарів і послуг. Маркетингові дослідження показують, що існує тісний взаємозв'язок між рівнем споживання конкретних видів товарів і послуг та їх якісних параметрів. Товари й послуги, які задовольняють ту саму потребу, але мають більш високий рівень якості, більш конкурентоспроможні, тому що користуються підвищеним попитом й реалізуються по більш високих цінах [44, с. 274].

Дуже важлива роль при цьому належить вивченню платоспроможного попиту та виявленню потенційних споживачів товарів і послуг підвищеної якості. В іншому випадку значні матеріальні та фінансові ресурси, необхідні

для реалізації обраної концепції, можуть бути не виправданими й не принести очікуваного ефекту.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль полягає в розробці заходів, направлених на розширення реалізації товарів та послуг на існуючих сегментах ринку та впровадження на нових, а також стимулювання споживчого попиту. Ця концепція як комплекс заходів для збільшення обсягу реалізації товарів та послуг передбачає використання економічних методів: зниження цін, використання гнучкої системи знижок постійним покупцям, що віддають перевагу товарам і послугам даного підприємства. Важливе значення при цьому мають також психологічні методи впливу на купівельний попит шляхом активної рекламної діяльності.

Концепція чистого маркетингу передбачає вирішення двох проблем. По-перше, її реалізація пов'язана з вивченням попиту та визначенням потреб у конкретних видах товарів й послуг в окремих сегментах ринку. По-друге, вона передбачає розробку заходів, які дають можливість забезпечити задоволення виявлених потреб із мінімальними витратами виробничих ресурсів, тобто більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами.

Концепція соціально-етичного маркетингу припускає також одночасне підвищення добробуту окремих споживачів та суспільства в цілому. Тобто при прийнятті концепції соціально-етичного маркетингу діяльність підприємств направлена на досягнення збалансованості інтересів усіх суб'єктів ринкових відносин: виробника, споживача та суспільства. При цьому комерційний підхід підприємств, спрямований на одержання максимального прибутку, не повинен завдати шкоди споживачам у зв'язку з ростом цін, скорочення низькорентабельних і ліквідацією збиткових товарів і послуг. Таким чином, для досягнення бажаного балансу необхідно йти на поступки, спрямовані на врахування суперечливих вимог учасників ринку і пошук рішень, що стимулюють науково-технічний і соціальний прогрес [10, с. 95].

Незалежно від прийнятої концепції маркетингова діяльність підприємства включає вивчення споживачів та потреб (попиту) ринкової кон'юнктури, їх ув'язування з можливостями підприємств, постановку завдань по розробці нових видів товарів та послуг, покращення їх споживчих властивостей, вивчення динаміки цін та підходів до їхнього встановлення в ринкових умовах. Маркетинг відіграє важливу роль у формуванні технічної політики підприємств, її орієнтації на використання досягнень науково-технічного прогресу.

На рис. 1.1 зображено структуру системи управління маркетингом на підприємстві.

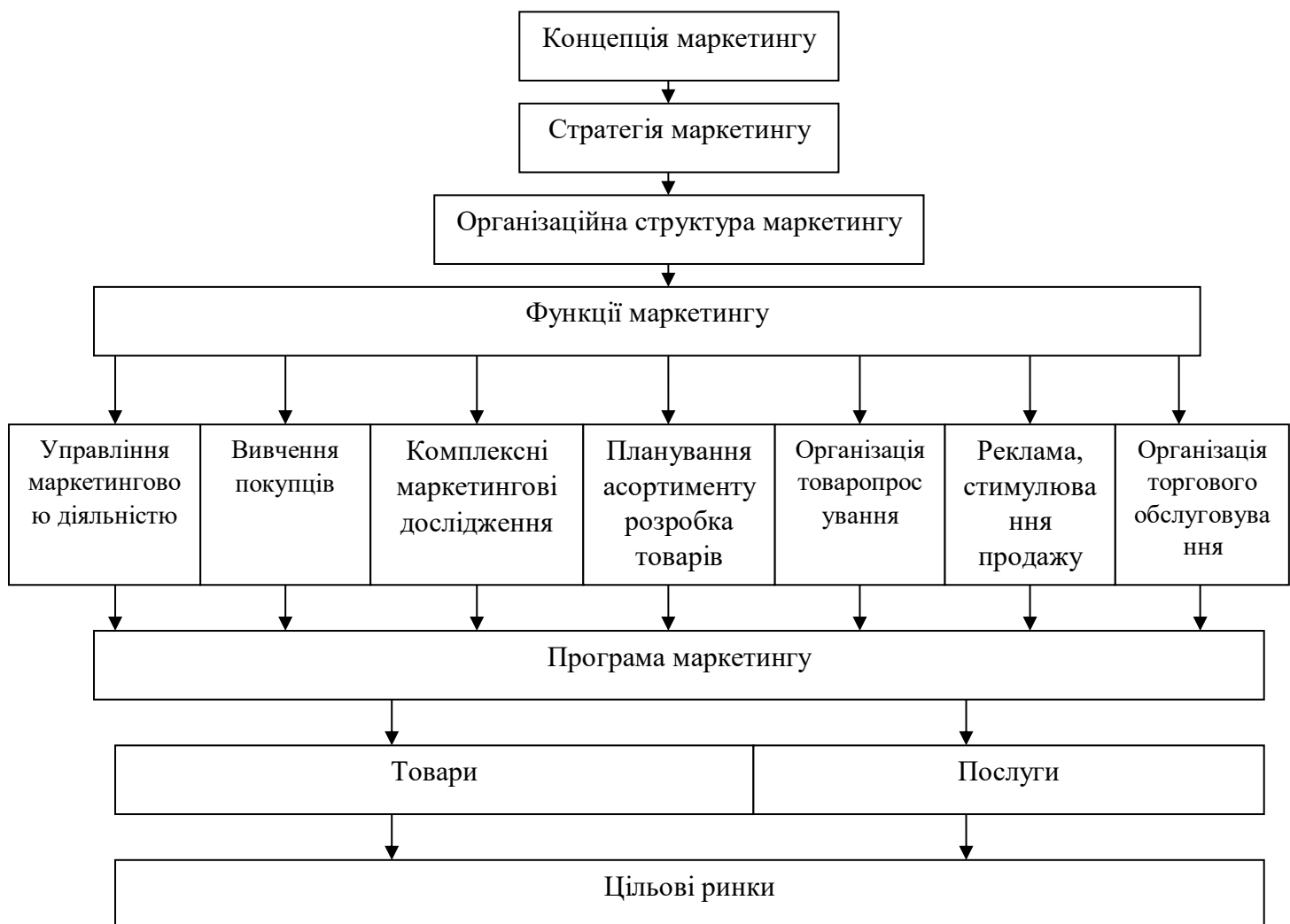


Рисунок 1.1 – Система маркетингового управління на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [9]

Для більш повного розуміння маркетингової діяльності підприємства розглянемо основні види маркетингу (рис. 1.2).

Маркетинг в залежності від суб'єктів ринкових відносин і особливостей збуту товарів можна класифікувати як маркетинг засобів виробництва, маркетинг споживчих товарів і маркетинг послуг. Діяльність на національному ринку характеризується як внутрішній маркетинг, а діяльність на ринках інших країн – як міжнародний.

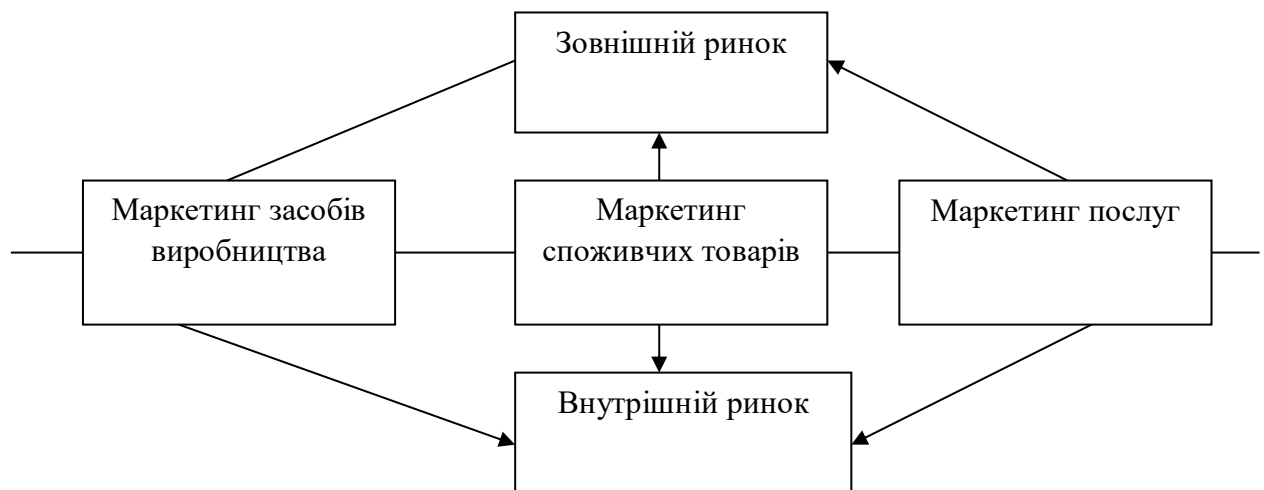


Рисунок 1.2 – Види маркетингу

Джерело: складено автором на основі [42]

Таким чином, під маркетинговою діяльністю підприємства слід розуміти ефективне управління виробництвом та реалізацією продукції та послуг, орієнтоване на задоволення споживчого попиту та досягнення високого рівня прибутковості. При цьому маркетингова діяльність не фокусується на окремих товарах чи послугах, її мета – розробка послідовності дій, що призведуть до зростання підприємства та підвищення лояльності споживачів.

1.2 Особливості організації маркетингової діяльності на підприємстві

У сучасних умовах підприємства функціонують у складному, мінливому, з високим ступенем невизначеності маркетинговому середовищі, тому організація маркетинговою діяльністю набуває для них особливої значимості.

Важливим елементом організації маркетингової діяльності є функціональні характеристики маркетингу, які забезпечують можливість виконання різних завдань у процесі формування окремих елементів комплексу маркетингу підприємства. Процес організації маркетингової діяльності забезпечує виконання ряду функцій, які наведено на рис. 1.3.

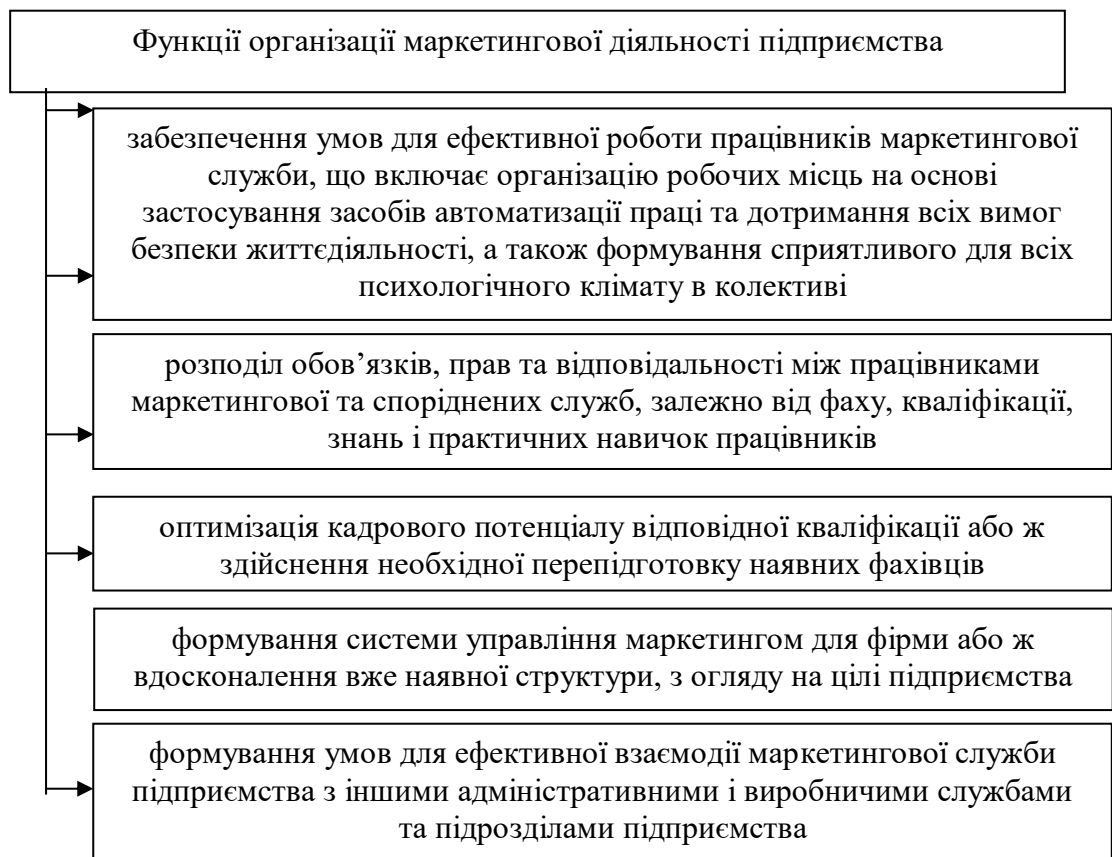


Рисунок 1.3 – Функції організації маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [27]

Потрібно зауважити, що не існує однієї універсальної моделі організації маркетингової діяльності підприємства. Для різних типів підприємств, а також для окремого підприємства на різних етапах його розвитку організація маркетингової діяльності може бути різною та мати суттєві відмінності [16, с. 87]. Процес організації маркетингової діяльності може мати певні відмінності на підприємствах навіть однієї галузі. Так, наприклад, у деяких невеликих підприємствах маркетинг обмежується лише розміщенням інформаційно-реklamних матеріалів у медіа і на окремих цільових каналах, здійснення маркетингових комунікацій з потенційними і реальними клієнтами. Натомість у великих підприємствах у завдання маркетингових служб можуть входити такі функції, як аналіз ринку, вивчення споживчого попиту і маркетингового планування [2, с. 56].

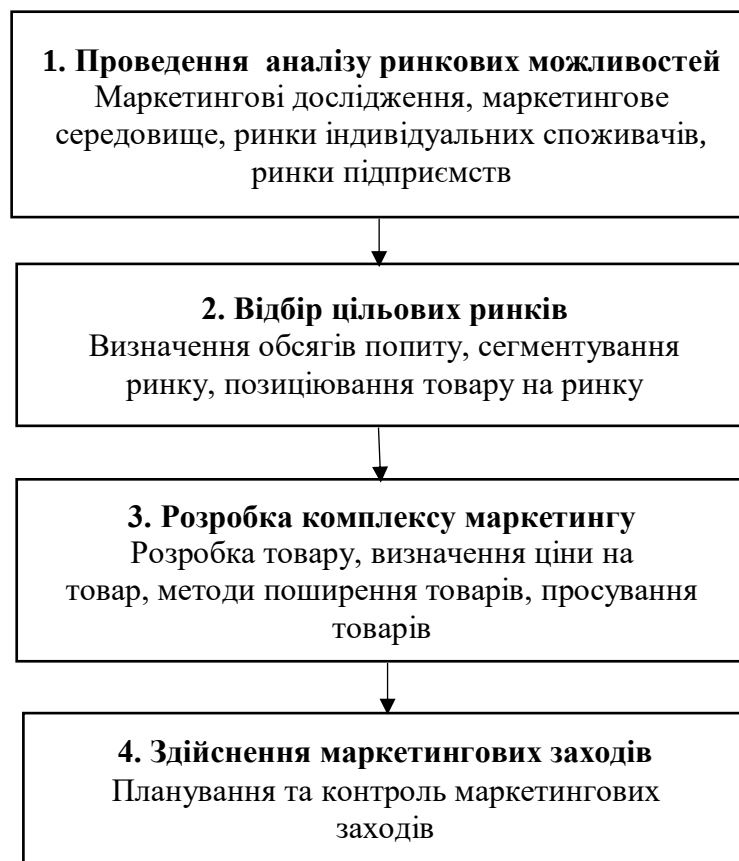


Рисунок 1.4 – Процес організації маркетингової діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2]

Кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Основні етапи організації маркетингової діяльності підприємства показані на рис. 1.4.

Розглянемо кожен з цих етапів докладніше. На першому етапі необхідний аналіз ринкових можливостей, який слід розпочинати з встановлення частки підприємства на ринку. Частка ринку є традиційним інструментом, за допомогою якого оцінюють ефективність діяльності будь-якого підприємства, а також прогнозують перспективи його розвитку. Цей показник показує, яке місце займає підприємство у відповідному сегменті ринку відносно своїх конкурентів і наскільки результативна його маркетингова діяльність. Зі збільшенням частки підприємства на товарному ринку є можливість отримання більшого прибутку та зростає його конкурентоспроможність. При зниженні частки підприємства на ринку, необхідний пошук нових ринкових можливостей та вибір стратегії маркетингової діяльності. Пошук нових ринкових можливостей здійснюється шляхом постійного спостереження за змінами на ринку [17, с. 57].

Аналіз ринкових можливостей припускає оцінювання будь-якої можливостей підприємства з погляду їх відповідностей його цілям та наявним ресурсам; ретельну оцінку поточного та майбутнього попиту. Аналіз ринкових можливостей містить у собі виявлення нових ринків й оцінювання маркетингових можливостей.

На другому етапі слід вибрати цільовий ринок. Цільовий ринок – це найбільш оптимальна, вигідна та перспективна група сегментів, на які спрямовано маркетингову діяльність підприємства, виходячи з його цілей та можливостей та з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Процес відбору цільового ринку складається з таких етапів:

1. Виміри та прогнозування попиту – виявлення всіх товарів одного призначення, що продаються на ринку, та оцінювання обсягу продажів кожного з них. При цьому дуже важливо приділяти увагу факторам та тенденціям, що впливають на розвиток ринку цих товарів.

2. Сегментування ринку – процес розбивки споживачів або потенційних споживачів на ринку на різні сегменти, в рамках яких споживачі мають схожі чи аналогічні запити, задовольняються певним комплексом маркетингу.

3. Відбір цільових сегментів ринку – оцінка і відбір одного чи декількох сегментів ринку для виходу на них зі своїми товарами.

4. Позиціонування товару на ринку – заходи з розробки пропозиції підприємства та його іміджу, направлені на те, щоб зайняти відокремлене сприятливе становище у свідомості цільової групи споживачів. При позиціонуванні необхідно визначити властивості товарів, які є найбільш цікавими для споживачів [1, с. 98].

Ухваливши рішення відносно ринкового позиціонування, підприємство розробляє для його підтримки комплекс маркетингу «4Р» – набір змінних факторів маркетингу, які піддаються контролю (товар, ціна, збут, просування) та сукупність яких підприємство використовує для отримання бажаної реакції на цільовому ринку.

Коротко охарактеризуємо кожен елемент комплексу маркетингу «4Р»:

- продукт – товарний асортимент повинен бути збалансованим. Важливо зрозуміти: чи справді продукти підприємства потрібні споживачам, чи вони повністю задовольняють потреби;

- ціна – призначена ціна має відповідати сприйнятій цінності пропозиції, інакше покупці купуватимуть товари конкурентів;

- збут – покупці повинні мати можливість отримання продукту підприємства у зручному місці, у зручний час;

- просування – діяльність підприємства з поширення відомостей про переваги свого товару та переконання цільових споживачів купувати його. Для цього використовуються всі можливі засоби просування – реклама, зв'язки з громадськістю, розпродажі, дегустації, спеціальні пропозиції тощо [13, с. 75].

Останній етап – перетворення в життя маркетингових заходів, якими є планування та контроль. Під плануванням маркетингу розуміється логічна послідовність окремих видів діяльності та процедур щодо постановки цілей маркетингу. В умовах ринку планування маркетингу ділять на стратегічне та тактичне.

Система маркетингового стратегічного планування на підприємстві має за мету впевнитися в тому, що підприємство знаходить та розвиває сильні напрями виробництва та скорочує або закриває слабкі. Іншими словами маркетингове стратегічне планування дає можливість виявити товари, які мають найкращий потенціал зростання продажів.

Тактичне маркетингове планування – це реалізація підприємством завдань на кожному ринку та по кожному продукту або послугі в конкретний період часу на основі стратегії маркетингу і оцінки поточної ринкової ситуації. При цьому здійснюється постійне коригування завдань у відповідності до зміни кон'юнктурних чи інших факторів (загострення конкурентної боротьби, зміни індексу цін, сезонне падіння попиту, зниження інтересу покупців до товару) [23, с. 112].

У практиці підприємства, які працюють у ринкових умовах, існує декілька типів організації служби маркетингу:

- функціональна організація – усі зусилля служби маркетингу організовуються у розрізі основних функцій його маркетингової діяльності. Переважно, виділяються наступні підрозділи: маркетингові дослідження, які на себе беруть усі аналітико-оцінні та стратегічні завдання; збутовий, який охоплює усі питання руху товарів та збуту; рекламний, який окрім рекламної діяльності включає інші комунікативні функції;

- організація по товарному виробництву – маркетинг жорстко розділяється по окремих товарах чи товарних групах, та ключовою фігурою виступає «управляючий маркетингом по товару» (товарній номенклатурі);

- організація по географічному принципу – у цьому випадку підпорядкованість продавця припускає наявність управляючої

загальнонаціональної служби збуту, регіональних служб збуту, зональних служб збуту, районних управляючих по збуту та торговельних агентів. Такий тип організації маркетингової діяльності характерний для підприємств, які здійснюють торгівлю в масштабах країни;

– організація по ринковому принципу – характерна для підприємств, які реалізують свої товари на різних ринках. Аналогічна системі організації маркетингу по товарному виробництву. Лише у цьому випадку розробкою перспективних та річних планів збуту та іншою функціональною діяльністю займаються менеджери по роботі з ринками. Організація маркетингу по ринковому принципу сполучає у собі товарну та ринкову організацію та використовується підприємствами з великими асортиментами товарів, які реалізуються на безлічі різних ринків.

Контроль маркетингової діяльності – це процес контролю над тим, як відбувається на підприємстві в цілому і в його структурних підрозділах досягнення певних маркетингових цілей [43, с. 57]. Таким чином, маркетинговий контроль дозволяє виявити позитивні та негативні моменти у конкурентних можливостях підприємства і внести відповідні корективи до його маркетингових програм та планів підприємницької діяльності.

Ф. Котлер виділив три типи маркетингового контролю [20, с. 352]:

- контроль за виконанням річних планів, метою якого є перевірка того, що підприємство виходить на всі закладені в річний план показники;
- контроль прибутковості – має на увазі аналіз прибутковості по різних товарах, групам споживачів, каналам збуту та обсягам замовлень;
- контроль за виконанням стратегічних установок – припускає критичні оцінки загального підходу підприємства до ринку.

Таким чином, у процесі маркетингової діяльності підприємства розробляється та впроваджується набір маркетингових заходів, що забезпечує реалізацію продукції підприємства. Управління маркетинговою діяльністю припускає аналіз, планування, перетворення в життя та контроль за проведенням маркетингових заходів, розрахованих на встановлення,

зміцнення та підтримку обмінів з певними групами споживачів з метою досягнення цілей підприємства.

1.3 Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства

Маркетингова стратегія підприємства є особливою формою планування і здійснення його планів, яка повинна мінімізувати усі ризики, які виникають на шляху до досягнення мети діяльності. Маркетингова стратегія підприємства – це логічна, раціональна структура, через використання якої підприємство планує вирішити свої маркетингові завдання. Маркетингова стратегія складається з визначених стратегій відносно цільових ринків, комплексу маркетингу і витрат на останній, вона є складовим елементом бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці і стратегію усього підприємства. Це дозволяє на вищому рівні управління ухвалити найбільш якісне рішення і провести необхідну корекцію на нижчих рівнях у випадку зміни ринкової ситуації.

Існує досить багато поглядів серед науковців, відносно визначення сутності маркетингової стратегії. До найбільш розповсюджених можна віднести:

- маркетингова стратегія – це система організаційно-технічних та фінансових заходів відносно інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг, активного впливу на попит і пропозицію. Маркетингова стратегія підприємства передбачає контроль за виробництвом та ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує отримання запланованого рівня прибутку;
- маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по формуванню його цільових ринкових позицій [7];
- маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей стосовно комплексу маркетинг-мікс [22, с. 172].

Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних товарів, послуг та ринків, на яких вони будуть запропоновані, вона визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарної та цінової політики, стимулювання збуту, каналів розподілу, підтримка продукту). Вона полягає в довгостроковому узгодженні можливостей підприємства з поточною ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства.

Для кожної маркетингової стратегії основою є виконавчий план, згідно з яким підприємство планує досягти поставленої мети. Маркетингова стратегія має втілювати одну з двох основних цілей маркетингу:

- залучення клієнтів (покупців);
- план просування продукції.

У будь-яких стратегіях маркетингу дуже важливий грамотний аналіз ринку та тієї області, у якій планує діяти підприємство. Такі ніші можуть відрізнятися між собою розмірами, обсягом цільової аудиторії, потенційною прибутковістю. У більшості випадків кожна така ніша вимагає індивідуального підходу щодо маркетингової стратегії. При цьому потрібно враховувати наступні фактори: характеристики та властивості продукту, цільова аудиторія, ємність ринку, способи просування, дистрибуція та збут.

Таким чином, стратегія маркетингу повинна дотримуватися наступних завдань:

- оцінка реального платоспроможного попиту на товар і методи його просування;
- оцінка ємності ринку, згідно з яким здійснюватиметься просування;
- аналіз ризиків, які можуть виникнути при просуванні та збуті продукції;
- аналіз реального та потенційного продукту конкурентів;
- оцінка стійкості та ефективності виробництва та дистрибуції продукції [49].

До основних видів маркетингових стратегій відносять:

- глобальні маркетингові стратегії,
- базові стратегії,
- стратегії зростання,
- конкурентні маркетингові стратегії,
- функціональні маркетингові стратегії.

Кожен із цих видів стратегій відображає напрямок маркетингової активності, а вибір певної стратегії ототожнюється із відповіддю на питання: який вектор прямого розвитку вибиратиме підприємство (глобальні стратегії), які конкурентні переваги будуть базисом стратегії (базові стратегії), на які напрямки розвитку можна орієнтуватися (стратегії зростання), яка стратегія конкурентної боротьби буде кращою (конкурентні стратегії), рішення якого характеру у сфері маркетингу прийнятні (функціональні стратегії)?

Глобальні маркетингові стратегії. Прийнято виділяти п'ять основних глобальних маркетингових стратегій, що визначають основні напрямки у сфері стратегічного розвитку підприємства:

- стратегія інтернаціоналізації, що передбачає освоєння нових галузей та ринків;
- стратегія диверсифікації – передбачає виробництво нових товарів;
- стратегія сегментування – передбачає розвиток широкого асортименту товарів для різних груп споживачів;
- стратегія глобалізації – передбачає стандартизацію продукції на основі визначення ключових характеристик ринків;
- стратегія кооперації – наявність взаємовигідного співробітництва з іншими підприємствами [44, с. 211].

Базові маркетингові стратегії. Один з основних підходів до вибору маркетингових стратегій ґрунтується на оцінці конкурентоспроможності підприємства. Даний підхід розроблений Майклом Портером, який вважав,

що існують три базисні маркетингові стратегії, що відрізняються за своїм цільовим ринком та у вигляді реалізованої конкурентної переваги. Для забезпечення конкурентної переваги підприємство має сфокусуватися на одній із базових стратегій: цінове лідерство, диференціація, концентрація.

Стратегія цінового лідерства ґрунтується на перевагах у витратах. Вона являє собою контроль за витратами, розробку нових продуктів, зниження витрат у галузі комунікації та просування. Ключовим елементом стратегії є досягнення низьких витрат проти конкурентів. Реалізувавши цей крок, підприємство може отримати більш високий прибуток, встановивши порівняно більше низькі ціни

Метою стратегії диференціації є надання відмінних властивостей продукції, які важливі для кінцевого споживача та які диференціюють товар від аналогічних товарів конкурентів.

Диференціація може бути заснована на використанні різних факторів: бренд підприємства, інновації в галузі технологій, зовнішній вигляд продукту, обслуговування клієнтів. Стратегії диференціації найчастіше вимагають реальних інвестицій в операційний менеджмент, рекламу – необхідно чітко та таргетовано донести до цільової аудиторії заявлені відмінні характеристики товару [37, с. 168].

Незважаючи на те, що наявність таких якостей практично завжди впливає на зростання витрат, грамотна стратегія диференціації може призвести до більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти вищу ціну товару.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства у вузькій ніші галузі та завоювання у цій ніші лідерства (за рахунок витрат та за рахунок диференціації). Метою стратегії є задоволення потреб обраної аудиторії сегмента найкращим чином, ніж конкуренти.

Кожна з розглянутих базових стратегій покликана бути основою подальшого вибору маркетингової стратегії

Стратегії зростання. Виділяють три стратегії розвитку підприємства: виживання, стабілізація та зростання. Найбільший інтерес викликають саме стратегії зростання, оскільки розширення масштабів діяльності підприємства дозволяє йому збільшити такі ключові показники як прибуток та частку ринку.

Виділяють три напрями зростання – інтенсифікація наявних ресурсів, об'єднання зусиль з іншими підприємствами та вихід підприємства в інші галузі. Перелічені напрями зростання є базисом для вибору маркетингових стратегій: стратегії інтенсивного зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікації.

Стратегії інтенсивного зростання є досягненням маркетингових завдань за допомогою інтенсифікації використання наявних ресурсів. Вони актуальні в умовах, коли в підприємства є не до кінця використані ресурси. Конкретними типами стратегій інтенсивного зростання є: стратегія глибокого проникнення ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару [37, с. 185].

Стратегія глибокого проникнення ринку передбачає, що підприємство робить усе, щоб з певним продуктом на ринку завоювати лідируючі позиції. Цей тип стратегії пов'язаний із вагомими маркетинговими витратами. Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових областей для продуктів, що вже реалізуються. Стратегія розвитку продукції передбачає вирішення завдання зростання за рахунок розробки нового товару, який буде реалізовано вже на освоєному підприємством ринку.

Стратегії інтегрованого зростання включають об'єднання зусиль підприємства з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продукції, частки ринку і чистого доходу.

Підприємство може скористатися кооперацією з посередниками у рамках стратегії прямо спрямованої вертикальної інтеграції; з контрагентами матеріально-технічних ресурсів у межах стратегії із зворотною вертикальною інтеграцією. При спільних зусиллях постачальників, виробників та

посередників найбільш доречна стратегія вертикальної інтеграції. З іншого боку, якщо підприємство об'єднує зусилля з підприємствами-конкурентами, то така стратегія має характер горизонтальної інтеграції.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються у випадку, коли підприємство неспроможне ефективно функціонувати на ринку з певним товаром. Стратегія вертикальної диверсифікації заснована на пошуку та використанні екстернальних способів розробки нових продуктів, а саме кооперації з іншими компаніями з метою досягнення синергії у виробництві та просуванні.

Стратегія горизонтальної диверсифікації пропонує пошук нових джерел зростання на ринку за рахунок нового продукту, що вимагає впровадження інновацій у виробництво.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані із вже виробленими товарами, і які реалізуються на нових ринках.

За конкурентних стратегій підприємство вибирає напрямок залежно від його конкурентних переваг у галузі. Ф. Котлер, на основі аналізу часток ринку, що належать підприємству, запропонував виділити чотири типи конкурентних стратегій [20, с. 311]:

- стратегії лідера ринку;
- стратегії послідовника;
- стратегії наступного за лідером;
- стратегії «нішера».

У стратегії лідера передове підприємство є флагманом ринку, при цьому його статус приймається рештою гравців у галузі. Такі підприємства, задають темп конкуренції на ринку, змінюючи цінову політику, випускаючи нові товари, розширюючи канали просування. Лідеру ринку неприпустимо втрачати пильність, оскільки інші підприємства шукають способи

збільшення своєї влади у галузі. Лідируюча позиція зобов'язує підприємство вести активні дії відразу за трьома напрямками.

По-перше, підприємству необхідно знайти шляхи збільшення попиту на продукцію. По-друге, підприємство змушене постійно захищати свою нішу на ринку за допомогою грамотно спланованих оборонних і наступальних дій. По-третє, лідер може дозволити собі розширити свою частку у галузі навіть за умови стабілізації.

Наступна стратегія, це стратегія послідовника. Незаперечним є той факт, що підприємство, яке витрачає ресурси і час на розробку нового продукту та способи його просування у більшості випадків отримує нагороду у зростанні частки на ринку і прибутку. Але завжди знайдуться охочі просто скопіювати новинку, при цьому вносячи незначні власні корективи. Це дає економію на розробці та дослідженнях та перевагу у просуванні продукції [20, с. 312].

Більшість підприємств за наявності у галузі лідера просто намагаються йти за ним, а не змагатися. Але така стратегія можлива з максимальним ефектом не на всіх ринках. Наприклад, вона практично неможлива у важкій промисловості та галузях, пов'язаних з нею, де маркетингова диференціація товару, якість сервісу (логістика, доставка, гарантійний термін) знаходяться приблизно одному рівні.

Отже, споживчий попит у таких галузях буде дуже еластичний за ціною, тому тут мають місце цінові атаки та війни. Послідовники в такій ситуації, не хочуть переманювати цільову аудиторію лідера та пропонують аналогічні умови та сервіс, скопійований у суперника.

Остання стратегія, запропонована Котлером, називається стратегією «нішера» [20, с. 315]. Маленькі підприємства, щоб уникнути зіткнень з великими гравцями, прагнуть зайняти так звані ніші – частини галузей маловідомі та нецікаві великим компаніям.

Однак прибуток, який можуть отримати «нішери», може бути високим. «Нішери» дуже активно працюють зі своєю цільовою аудиторією та

приділяють більшу увагу зміні її переваг, намагаючись врахувати всі побажання. Важливим моментом при виборі такою стратегією є спеціалізація – компанія створює нішу, захищає та розвиває її.

Окремим класом можна виділити функціональні маркетингові стратегії, які розробляються на заключному етапі стратегічного планування. Такі стратегії розробляються для кожного підрозділу підприємства індивідуально. Якщо підприємство володіє кількома брендами, то функціональні стратегії розробляються для кожного бренду.

Функціональні маркетингові стратегії покликані поліпшити просування товару на ринок, тому можуть вміщати у собі функціонал з різних стратегій. Адже основна їх мета – досягнення максимального результату, який можливий при настанні синергетичного ефекту від одночасного використання декількох стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

2.1 Техніко організаційна характеристика ТОВ «Айкью Сервіс»

ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» обслуговує інтелектуальний бізнес-центр А+ класу «IQ», що знаходиться у Печерському районі Києва. Нижче наведемо основні відомості про підприємство.

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙКЬЮ СЕРВІС».

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса: 02660, м. Київ, Деснянський р-н, вул. Червоноткацька, 42.

Код ЄДРПОУ – 35843440; р/р № UA613052990000026004026234075; АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; ІПН 358434426525.

Платник ПДВ; Платник податку на прибуток на загальних підставах.

Директор: Парубчишина Римма Володимирівна

Форма власності: приватна.

Основні напрямки діяльності: оренда приміщень, оренда конференц-залів, комплексне обслуговування об'єктів, надання інших допоміжних комерційних послуг, надання інших індивідуальних послуг, неспеціалізована оптова торгівля, діяльність агентства нерухомості.

Бізнес-центр IQ – це один з найкращих бізнес-центрів країни, який забезпечує перебування резидентів на рівні дотримання комплексу світових стандартів якості й безпеки (рис. 2.1).

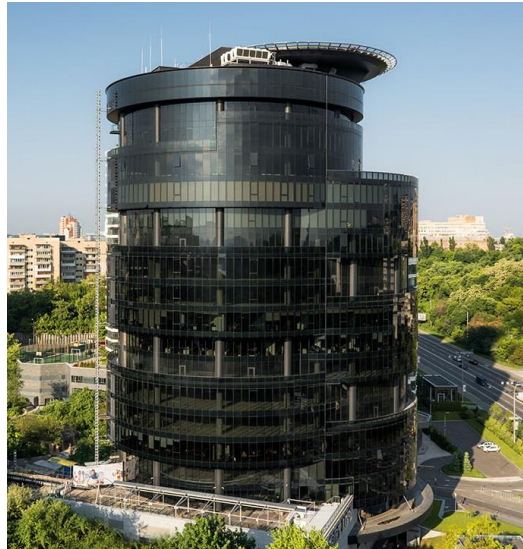


Рисунок 2.1 – Бізнес-центр «IQ»

Джерело: сформовано автором на основі сайту бізнес-центру IQ

Перевагами бізнес-центру IQ є те що він розташований у центрі міста Києва по вулиці Струтинського 13-15, де розміщені адміністративні та фінансові заклади, заклади швидкого харчування, зупинки міського транспорту, парк, супермаркети тощо.

Для орендарів бізнес-центр IQ надає такі види послуг: зона ресепшн, турнікет система, робота 24/7, охорона, відеоспостереження, пасажирські та вантажні ліфти (12 високошвидкісних ліфтів KONE), паркінг гостьовий, паркінг закритого типу, поштові скриньки, місця для зберігання речей, клінінг, послуги з технічного обслуговування і поточного ремонту приміщень, доставка питної води тощо. Інфраструктура бізнес-центру IQ складається з кав'ярні, ресторану швидкого харчування, відділення Нової пошти, фітнес – клубу, VIP-центру Приватбанку, туристичного агентства, хімчистки KIMS, мінімаркету, конференц-залів. У бізнес-центрі IQ передбачені 30-метровий вертолітний майданчик, а також окремий паркінг, вхід та ліфт для VIP-орендарів. Крім того, бізнес-центр IQ пропонує такі опції орендарям для організації комфортного робочого дня:

- тихий і комфортний робочий простір з діловою атмосферою;
- швидкий безлімітний інтернет;

- базове секретарське обслуговування;
- офісна техніка для роботи з документами;
- друк, сканування, копіювання, відправка факсу;
- доступ до всієї інфраструктури: послуги юриста, HR-фахівця, IT-підтримки, кур'єрська служба;
- можливість зареєструвати юридичну адресу, отримувати кореспонденцію за адресою БЦ, підключити міський номер телефону.

Також бізнес-центр IQ надає послуги коворкінгу, що включає повністю оснащений робочий простір: сучасні ергономічні меблі, професійну бізнес-атмосферу, кава-поінти, доступ до кімнат переговорів для зустрічей, WIFI, телефонію, секретарську підтримку.

Бізнес-центр IQ має власний сайт компанії: <https://iqbc.ua/ua>. Сайт компанії достатньо креативно побудований, що приваблює клієнта.

Основні характеристики бізнес-центру IQ наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики бізнес-центру IQ

Загальна площа	45121 кв м.
Загальна орендна площа	32100 кв м
Орендна площа типового поверху	1814 кв м
Поверховість	19
Клас бізнес центру	A+
Підземний трирівневий паркінг	297 м/м
Статус	Введений в експлуатацію
Дата введення в експлуатацію	2014

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового департаменту бізнес-центру IQ

До орендарів бізнес-центру, відносяться такі відомі компанії: ТОВ «КАНБУД», ПрАТ «ІДС», PUMA UKRAINE, British American Tobacco, JACOBS DOUWE EGBERTS UKRAINE, OLX, REGUS. Вакантність в IQ Business Center низька.

Організаційна структура ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» має тип лінійно-функціональної структури. На рис. 2.2 приведемо організаційну структуру управління підприємством.

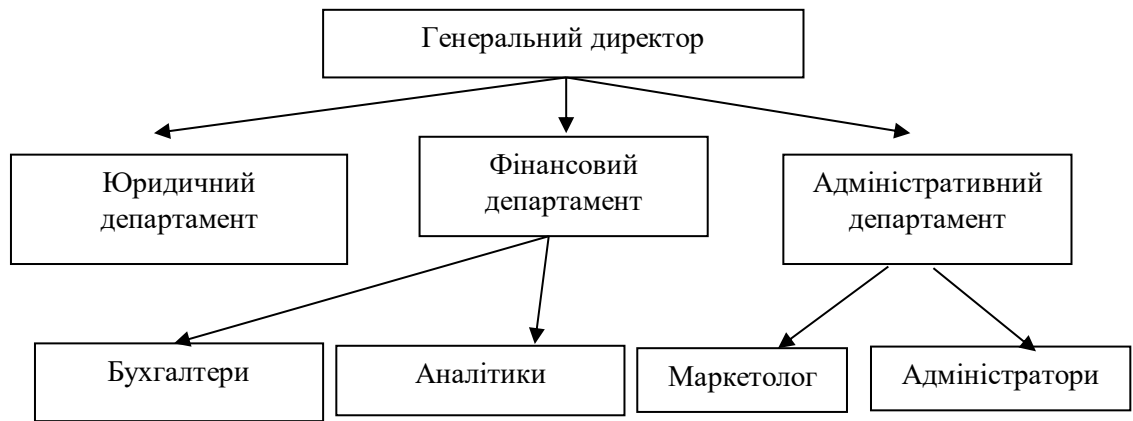


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління бізнес-організацією
ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового департаменту бізнес-центру IQ

На вищому рівні управління бізнес-центром IQ здійснює генеральний директор. Він приймає всі головні рішення щодо управління бізнес-центром. Юридичний департамент бізнес-центру IQ займається розробкою договірної документації.

В 2021 р. відбувалося збільшення чисельності персоналу підприємства із 47 осіб (в 2020 році) до 49 осіб в 2021 році. Посадові обов'язки всіх співробітників ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» регулюються посадовими інструкціями, основні функції працівників описані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Функції управління в ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

Посада	Функції
1	2
Адміністративний департамент	1. Проведення маркетингових досліджень ринку, оцінка споживчих переваг клієнтів компанії 2. Формування маркетингової товарної політики, маркетингової політики комунікацій, маркетингової цінової політики, маркетингової політики розподілу 3. Здійснення управління офісними приміщеннями бізнес-центру (контроль оплат)
Фінансовий департамент	1. Документування всіх господарських операцій. 2. Ведення бухгалтерського обліку. 3. Складання бухгалтерської, податкової та статистичної звітності. 4. Оптимізація процесів оподаткування. 5. Здійснення контролю за виконанням фінансового та кредитного плану, плану надання послуг, плану прибутків та інших фінансових показників, правильними витратами коштів та цільовим використанням власних і позикових коштів.

Кінець таблиці 2.2

1	2
Юридичний департамент	1. Регулювання відносин із орендаторами з питань оренди, оплати послуг оренди та комунальних послуг, та іншими установами
Генеральний директор	1. Загальне керівництво / управління підприємством. 1. Представлення інтересів підприємства ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в комерційних та державних структурах. 2. Забезпечення раціональної організації внутрішнього обліку і звітності на підприємстві і в його підрозділах на основі максимальної централізації обліково-розрахункових робіт і використання сучасних технічних засобів і інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку та контролю. 3. Прийняття мір по упередженню недочетів, незаконного використання грошей, товарно-матеріальних цінностей, порушення фінансового і господарського законодавства, що регламентують діяльність бізнес-організації в Україні. 4. Здійснення взаємодії з банками з питань розміщення вільних фінансових засобів на банківських депозитах, контроль за проведенням облікових операцій з депозитними і кредитними договорами. 5. Укладання контрактів із контрагентами

Джерело: сформовано автором на основі даних адміністративного департаменту бізнес-центру

IQ

Перейдемо до аналізу фінансово-економічних показників бізнес-організації ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС». У таблиці 2.3 наведено інформацію щодо фінансової діяльності бізнес-центру у 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності бізнес-організації ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» у 2019 – 2021 рр., тис. грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютні відхилення (+,-)		Відносні відхилення (%)	
				2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	120000	138560	162960	18560	24400	115,5	117,6
Собівартість послуг	110000	124589	141562	14589	16973	113,3	113,6
Валовий прибуток (збиток)	10000	13971	21398	3971	7427	139,7	153,2
Чистий прибуток (збиток)	-15000	-3562	250	11438	3812	23,7	-7,0

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового департаменту бізнес-центру IQ

Як бачимо з таблиці 2.3, у 2019-2021 рр. результати діяльності бізнес-організації ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в цілому покращились, про що свідчить зростання доходів від основної діяльності – надання послуг оренди.

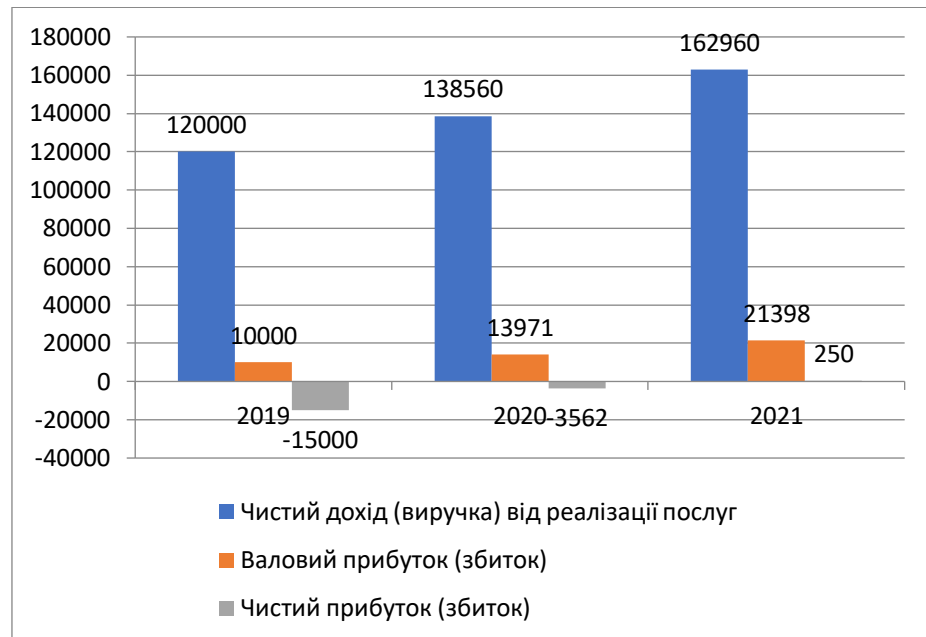


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» у 2019 – 2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового департаменту бізнес-центру IQ та таблиці 2.3

Зокрема у 2019-2021 рр. обсяг чистого доходу зріс на 36%. Діяльність підприємства у 2019-2020 роках була збитковою, проте в 2021 році ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» отримало прибуток – 250 тис.грн..

2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Маркетингова політика ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» лежить в основі маркетингової стратегії бізнес-організації. ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» має достатньо конкурентних переваг для боротьби за позиції лідера на ринку комерційної нерухомості м. Києва. Що стосується маркетингового потенціалу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС», то під ним розуміється сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів в напрямку задоволення потреб

споживачів і одержання на цій основі максимальних економічних вигід. Відповідно, для визначення маркетингового потенціалу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в таблиці 2.4 розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства, на основі чого побудуємо матрицю SWOT- аналізу.

Таблиця 2.4 – Сильні і слабкі сторони бізнес-організації ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

Підсистеми внутрішнього середовища функціонування бізнес-організації	Сильні сторони підсистеми внутрішнього середовища	Слабкі сторони підсистеми внутрішнього середовища
Організація управління	Високий рівень організаційної культури Чітка регламентація посадових обов'язків Розробка Кодексу корпоративної етики	
Операційна система	Розподіл повноважень відповідно до посадових інструкцій Довгострокові контакти з партнерами – комунальні послуги, послуги зв'язку, послуги обслуговування приміщень	Відсутність графічного представлення регламентів організації бізнес-процесів – основні, управлінські, підтримувальні Недосконалість модулів інформаційної системи по управлінню бізнес-процесами
Кадровий потенціал	Низький коефіцієнт плинності кадрів	Недостатня кваліфікація персоналу Проблеми в пошуку персоналу (особливо в умовах повномасштабної війни)
Маркетинг	В адміністративному підрозділі працює фахівець, відповідальний за управління маркетингом Позитивний імідж на ринку послуг комерційної нерухомості м.Києва	Відсутність агресивного маркетингу Відсутність стратегічної програми розвитку бізнес-організації на наступні 5 років Неповноцінне виконання функцій маркетингового управління через те, що в компанії працює лише 1 маркетолог
Фінанси	Щорічна збільшення ринкової частки Щорічне зростання чистого доходу (табл.2.3)	Збиткова діяльність у 2019-2020 рр. Підвищення витрат на ведення бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі даних адміністративного та фінансового департаменту бізнес-центру IQ

Відповідно сильні та слабкі сторони ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» є фактично його внутрішньою складовою підприємницького потенціалу. У свою чергу, можливості підприємства являють собою позитивні фактори та чинники (тенденції і явища) зовнішнього середовища, які можуть сприяти збільшенню обсягів продажів і фінансового результату діяльності.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу бізнес-організації ТОВ
«АЙКЬЮ СЕРВІС»

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
	- тривалий досвід роботи на ринку комерційної нерухомості - великі площі комерційної нерухомості під оренду - значна кількість постійних орендарів - позитивний імідж на ринку послуг комерційної нерухомості м.Києва - високий рівень організаційної культури - чітка регламентація посадових обов'язків - розробка Кодексу корпоративної етики	- недостатня кваліфікація персоналу - проблеми в пошуку персоналу (особливо в умовах повномасштабної війни) - відсутність агресивного маркетингу - недосконалість модулів інформаційної системи по управлінню бізнес-процесами - підвищення витрат на ведення бізнесу
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	- збільшення ринкової частки за рахунок підвищення інноваційності послуг, розширення асортименту супутніх послуг - розвиток нових форматів приміщень в бізнес-центрі (опенспейс, розміщення зручних меблів, кімнат із масажними кріслами тощо) – слідування зарубіжному досвіду - пошук нових клієнтів - можливість завоювання нових сегментів ринку	- брак оборотних коштів через зростання витратності послуг - повномасштабні бойові дії на території України, що спричинили закриття багатьох компаній, а відповідно це призвело до скорочення попиту на послуги оренди

Джерело: сформовано автором на основі даних адміністративного та фінансового департаменту бізнес-центру IQ

Загрози – це негативні фактори та чинники (тенденції і явища) зовнішнього середовища, які можуть призвести при відсутності відповідної реакції зі сторони керівництва підприємства до суттєвого скорочення обсягів продажів (надання послуг оренди) і прибутків. На підставі розглянутих вище

сильних і слабких сторін підприємства, визначимо відповідно можливості і загрози та побудуємо матрицю SWOT- аналізу.

Побудуємо карту SWOT-діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на основі результатів матриці SWOT-аналізу (табл. 2.6). Оцінка ймовірності настанні подій оцінюється за наступними балами: максимальний бал – 5, мінімальний – 1 – для можливостей та загроз; для сильних та слабких сторін – ступінь впливу на ефективність маркетингової діяльності.

Таблиця 2.6 – Карта SWOT-діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

Можливість	Бали	Загрози	Бали
- збільшення ринкової частки за рахунок підвищення інноваційності послуг, розширення асортименту супутніх послуг	3	- брак оборотних коштів через зростання витратності послуг	4
- розвиток нових форматів приміщень в бізнес-центрі (опенспейс, розміщення зручних меблів, кімнат із масажними кріслами тощо) – слідування зарубіжному досвіду	4	- повномасштабні бойові дії на території України, що спричинили закриття багатьох компаній, а відповідно це призвело до скорочення попиту на послуги оренди	4
- пошук нових клієнтів	4		
- можливість завоювання нових сегментів ринку	4		
Сума балів	15	Сума балів	8
Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
- тривалий досвід роботи на ринку комерційної нерухомості	4	- недостатня кваліфікація персоналу	5
- великі площі комерційної нерухомості під оренду	4	- проблеми в пошуку персоналу (особливо в умовах повномасштабної війни)	
- значна кількість постійних орендарів	4	- відсутність агресивного маркетингу	5
- позитивний імідж на ринку послуг комерційної нерухомості м.Києва	4	- недосконалість модулів інформаційної системи по управлінню бізнес-процесами	4
- високий рівень організаційної культури	4	- підвищення витрат на ведення бізнесу	5
- чітка регламентація посадових обов'язків	4		
- розробка Кодексу корпоративної етики	4		
Сума балів	28	Сума балів	19

Джерело: сформовано автором на основі даних адміністративного та фінансового департаменту бізнес-центру IQ

Таким чином, для оцінки всіх виокремлених в карті факторів та чинників було використано метод балів на основі оцінок експертів ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» (фахівці бізнес-організації та автор роботи). Оцінка проводилася за 5- бальною шкалою, де: 1 – незначна сила впливу фактора; 2 – помірна сила впливу фактора; 3 – відчутна сила впливу фактора; 4 – значна сила впливу фактора; 5 – максимально значна сила впливу фактора.

Отже, загальна оцінка параметрів наступна: сильні сторони – 28 балів, слабкі сторони – 19 балів, фактори-можливості – 15 балів, фактори-загрози – 8 балів. Враховуючи дані розрахунки, складемо узагальнюючу SWOT-матрицю для ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Узагальнююча SWOT-матриця ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

		Фактори - можливості	Фактори - загрози
		15	8
Сильні сторони	28	28*15=420 СиМ	28*8=224 СиЗ
Слабкі сторони	19	19*15=285 СлаМ	19*8=152 СлаЗ

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2.6

Результати розрахунків довели, що максимальне значення оцінок впливу факторів – можливостей, загроз, сильних та слабких сторін отримало поле «фактори – можливості та сильні сторони», сума балів – 420 бали. З цього слід зробити висновок, що зусилля бізнес-організації повинні бути спрямовані на підтримку позитивного іміджу компанії на ринку комерційної нерухомості, постійне підвищення кваліфікації та навчання персоналу, розширення клієнтської бази та оновлення послуг оренди через впровадження нових інноваційних послуг.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку комерційної нерухомості м. Києва. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з посилення цих сильних сторін і використання можливостей за умови врахування і обмеження впливу слабких сторін і уникнення загроз, що чинять негативний вплив на конкурентні переваги

бізнес-організації та знижує ефективність бізнесу. Наприклад, досвід роботи на ринку можна використати як важіль формування в споживачів позитивної думки про якість послуг бізнес-центру IQ, про бізнес-центр як надійного партнера на ринку комерційної нерухомості; інноваційність послуг і надалі слід підвищувати через розширення послуг (наприклад, створення офісних приміщень із масажними кріслами, що дозволять співробітникам компаній, що орендують приміщення в бізнес-центрі, відпочити під час обідньої перерви тощо).

Проаналізуємо ринок, на якому працює компанія. Ринок комерційної нерухомості у 2020-2021 рр. зазнав суттєвих змін через пандемію та впровадження карантинних обмежень. У 2022 році основним фактором впливу на ринок комерційної нерухомості було повномасштабне вторгнення російських військ на територію України.

У 2022 році кількість вакантних площ бізнес-центрів зростає до 20%, торгові та офісні центри втратили міжнародних орендарів, а сотні тисяч квадратних метрів складів у Київській області згоріли через бойові дії. Прогнозні показники досягнуті не були, оскільки ніхто не міг передбачити такий розвиток подій. Проте крупні міжнародні компанії перейшли в режим очікування та не скорочували орендовані офісні площі, продовжуючи частково чи повністю сплачувати орендну плату.

Українські компанії переїжджали у менші і дешевші бізнес-центри, укладаючи при цьому короткострокові договори. Перші місяці війни для ринку комерційної нерухомості столичного регіону були особливо тяжкими через активні бойові дії на околицях Києва, практично вся діяльність була паралізована. З початку літа 2022 р. спостерігалось відновлення рівня відвідування офісів працівниками, які продовжують працювати та повернулися до Києва.

Прогнозуючи розвиток ринку комерційної нерухомості на 2023 рік, експерти зазначали дефіцит професійних комерційних площ, особливо в сегменті офісів, однак в умовах продовження бойових дій, досить обережні

адже на ринок комерційної нерухомості впливають різні форс-мажори, наприклад, ракетні обстріли Києва.

Важливим фактором при виборі комерційної нерухомості є наявність енергозабезпечення. Перехід багатьох орендарів на віддалену роботу, що розпочався з початком пандемії та посилився у 2022 році, змусив орендодавців офісних приміщень шукати нові умови співпраці, тому на ринку почалися процеси трансформації зміни як якості чи кількості, так взагалі зміни формату і пошук нових форматів та можливостей (безпечні офіси, підвищення якості, покращення умов і лояльності для клієнта).

2.3 Оцінка стану організації маркетингової діяльності ТОВ «Айкью Сервіс»

Оцінити ефективність організації маркетингової діяльності ТОВ «Айкью Сервіс» дозволить проведення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Айкью Сервіс» в порівнянні із основними конкурентами. Нижче наведемо інформацію про основних конкурентів бізнес-центру IQ (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Інформація про основних конкурентів бізнес-центру IQ

№	Назва бізнес-центру	Місцезнаходження	Характеристика
1	2	3	4
1	Офісний центр «Леонардо»	м. Київ, Шевченківський район, вул. Б. Хмельницького, 19/21. Ключові орендарі: Investment Capital Ukraine, MTM, Cilag GmbH International, Tchibo Ukraine. Бізнес-центр «Леонардо» розташований в самому центрі Києва, на перетині вулиць Володимирської та Богдана Хмельницького.	Цей офісний центр класу «А» займає площу близько 38 000 кв. м. Комплекс складається з двох блоків семи та сімнадцяти поверхів, а також обладнаний наземним семиповерховим паркінгом. Крім офісної частини бізнес-центр «Леонардо» включає в себе торгову зону. Так співробітники зможуть відчувати себе комфортно протягом робочого дня

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4
2	Бізнес-центр Парус (найдорожчий бізнес-центр Києва)	Місцезнаходження: Печерський район, вул. Мечникова, 2. Основні орендарі: Вінницязгаз, Київоблгаз, Дніпропетровськгаз, Волиньгаз, Івано- Франківськгаз, CANON NORTH-EAST ОУ, КРЕДИТ ЄВРОПА ЛІЗИНГ, МЕТІНВЕСТ	Бізнес-центр «Парус» – це унікальний архітектурний комплекс, який став найбільш масштабним проектом в центральній частині столиці та встановлює нові стандарти якості послуг, що надаються орендарям і гостям будівлі. Це офісна будівля класу «А» висотою в тридцять три поверхи. Будівля була спроектована командою іноземних і українських архітекторів та інженерів. Хол в бізнес-центрі є вестибюль с двоповерховим застаканим фасадом. З вікон на останніх поверхах відкривається вид на весь Київ. У бізнес-центру зручне місце розташування і хороша транспортна розв'язка. Також «Парус» оснащений відмінною інженерною інфраструктурою: багаторівневої охоронною системою, підземним паркінгом, централізованим опаленням і системою кондиціонування
3	Офісний центр Царський	Печерський район, вул. Старонаводницька 13Б. Бізнес-центр «Царський» має зручну транспортну розв'язку – за п'ять хвилин пішої ходьби можна дістатися до станції метро «Печерська», а для власників автомобілів є зручний виїзд на бульвар Лесі Українки	По сусідству знаходяться відомі київські ділові та офісні центри, які створюють робочу атмосферу в зоні будівництва центру. Завдяки цьому в районі бізнес-центру знаходиться багато кафе, ресторанів і магазинів, де співробітники можуть обідати. Приємними бонусами стануть спортзал, басейн і SPA-салон, які також знаходяться на території «Царського»
4	Бізнес-центр Євразія	Місцезнаходження: Солом'янський район, вул. Жилинська 73-79. Ключові орендарі: Nissan Motors Ukraine, Microsoft, Медіа Група Україна	Бізнес-центр «Євразія» знаходиться в десяти хвилинах ходьби від станції метро «Вокзальна». Це значуща перевага, яке дозволяє співробітникам компаній, які вибрали оренду офісу в Євразії, добиратися на роботу без проблем. Оренда офісу в цьому центрі дозволить розширити свій бізнес за рахунок взаємодії з іншими великими підприємствами

Джерело: сформовано автором на основі сайтів компаній – конкурентів

В таблиці 2.9 приведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Айкью Сервіс» за такими параметрами: зручність локації (місцезнаходження); асортимент послуг (широта); клас приміщення; асортимент супутніх послуг; вартість послуг. 5 – максимальна оцінка, 1 – найгірша оцінка.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Айкью Сервіс» за такими параметрами: зручність локації (місцезнаходження); асортимент послуг (широта); клас приміщення; асортимент супутніх послуг; вартість послуг Q

№	Компанія	Зручність локації (місцезнаходження)	Асортимент послуг (широта)	Клас приміщення	Асортимент супутніх послуг	Вартість послуг	Всього балів
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Офісний центр «Леонардо»	5	5	5	5	3	23
2	Бізнес-центр Парус (найдорожчий бізнес-центр Києва)	4	4	5	4	3	20
3	Офісний центр Царський	4	5	5	5	4	23
4	Бізнес-центр Євразія	5	3	5	3	5	21
5	ТОВ «Айкью Сервіс»	4	3	5	3	4	19

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.8

Як бачимо, основні конкуренти бізнес-центру IQ належать до категорії «А», розміщені в центральних районах м. Києва, проте мають різні умови оренди, так найдорожчим є бізнес-центр «Парус», найдешевшим – бізнес-центр «Євразія». Найвищу конкурентоспроможність має Офісний центр Царський та Офісний центр «Леонардо» (по 23 бали). Орендарі при виборі офісу враховують специфіку діяльності своєї компанії. Наприклад, офісам відкритого типу важливо знаходитись в оптимальній транспортній доступності, щоб клієнти економили час на дорогу.

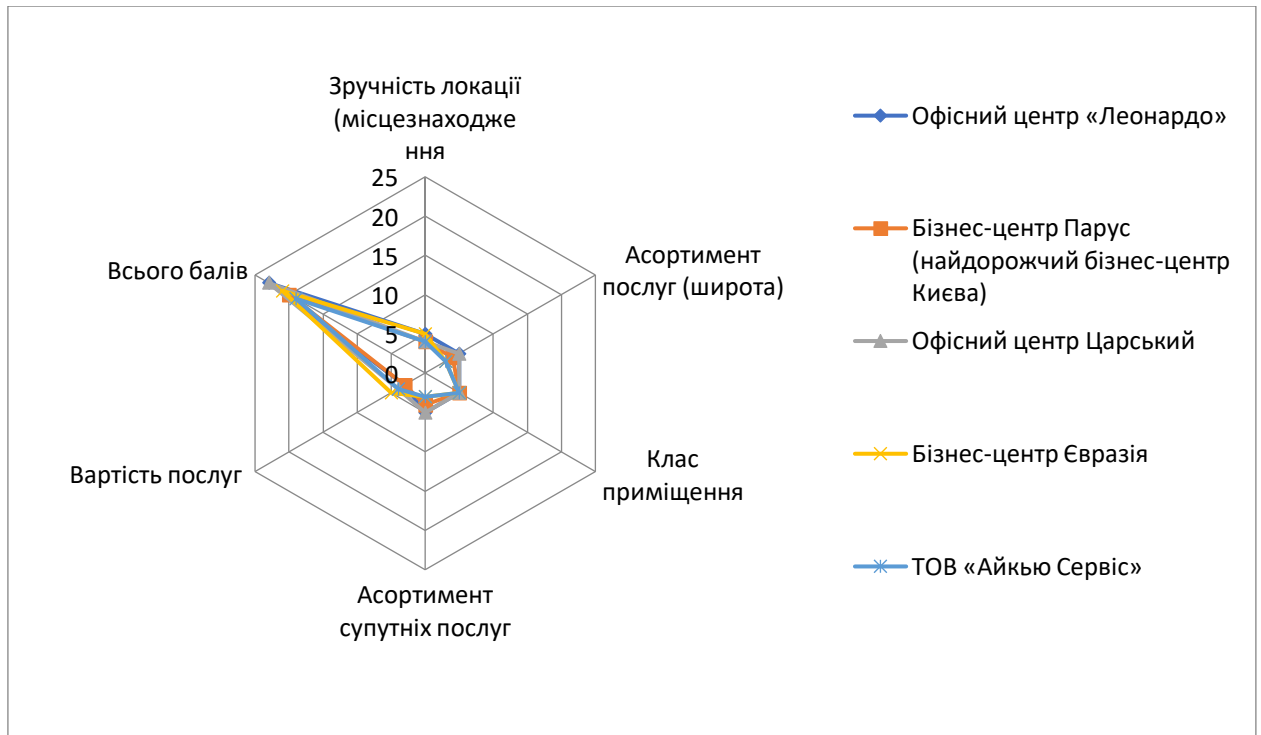


Рисунок 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Айкью Сервіс»

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.9

Компаніям, які зустрічають клієнтів нечасто (або не на своїй території), підійде тихий офіс, віддалений від центру. Також при виборі офісу звертають увагу на забезпечення бізнес-центру: опалення, кондиціонери, охорона. Такі нюанси, звичайно, додадуться до вартості оренди. Але їх відсутність може вплинути на комфорт роботи в офісі, а значить – і на продуктивність.

Бізнес-центр IQ з метою диверсифікації діяльності надає послуги з коворкінгу. Говорячи простими словами, коворкінг – це центр, в якому можна орендувати робоче місце на необхідний час. Оренда на короткий термін (годину або два) може коштувати дорожче, ніж оренда на місяць. Коворкінгові центри пропонують орендувати обладнані робочі місця, з комп'ютером або ноутбуком, сканером, принтером, а також скористатися додатковими послугами. І хоча ринок коворкінгу нині перебуває на етапі зростання, конкуренція на ньому зростає не так стрімко, адже кількість фрілансерів і малих підприємств постійно збільшується. Найбільша

конкуренція тримається серед тих коворкінгів, які знайшли свою нішу та своїх клієнтів і мають заповнення площ на рівні 70-90%.

За рекламну діяльність на підприємстві ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» відповідає маркетолог. Для рекламування своїх послуг ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» використовує наступні види реклами: зовнішню рекламу, друковані засоби реклами (проспекти про діяльність бізнес-центру, каталоги із описом послуг бізнес-центр, плакати на вході до бізнес-центру із описом основних видів послуг, листівки на вході до бізнес-центру та на рецепції із описом основних видів послуг, інформаційні листи на вході до бізнес-центру та на рецепції із описом основних видів послуг, комерційні пропозиції, які пропонуються клієнтам при укладанні контрактів на надання послуг оренди, рекламні листки та буклети на вході до бізнес-центру та на рецепції із описом основних видів послуг, календарі, які даруються клієнтам на Новий рік та при укладанні контрактів із метою рекламування послуг, візитні картки), рекламу в мережі Інтернет:

1.сайт ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».

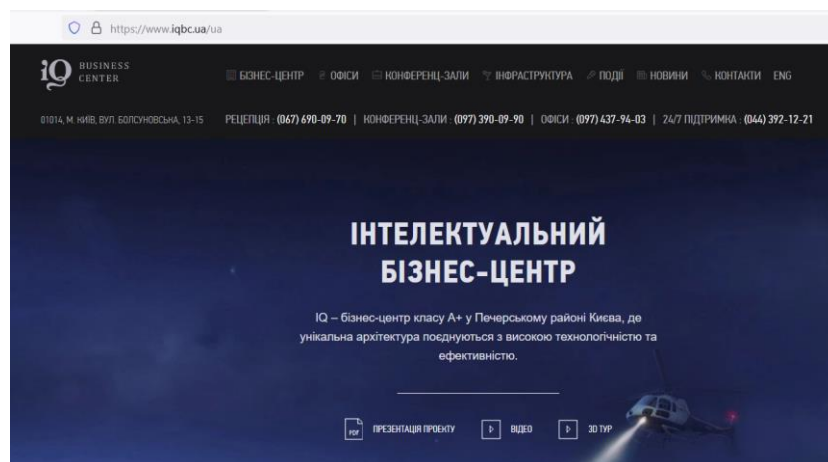


Рисунок 2.5 – Сайт компанії ТОВ «Айкью Сервіс»

Джерело: сформовано автором на основі сайту бізнес-центру IQ

2.сторінка ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в Фейсбук.

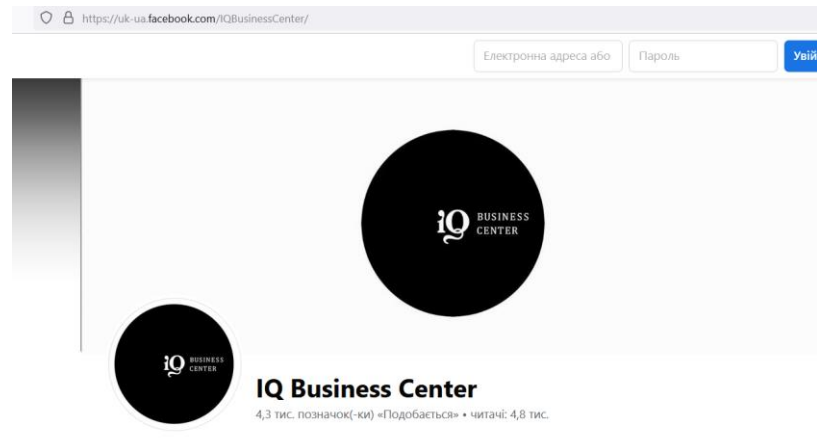


Рисунок 2.6 – Сторінка ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в Фейсбук

Джерело: сформовано автором на основі сайту сторінки ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в Фейсбук

3. сторінка ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в ЛінкедІн.

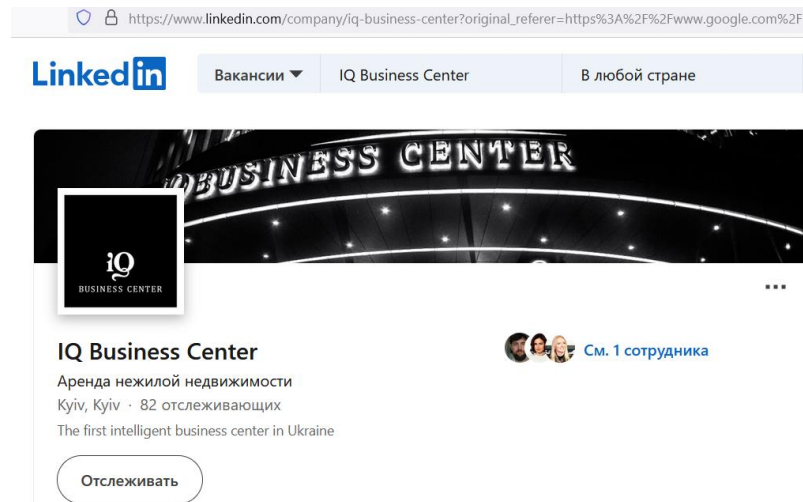


Рисунок 2.7 – Сторінка ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в ЛінкедІн

Джерело: сформовано автором на основі сайту сторінки ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в ЛінкедІн

Поліграфічна продукція, пропонована ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС», носить як інформаційний, так і рекламний характер, а саме звертає увагу клієнта на послуги бізнес-центру, це дозволяється досягти через яскравість пропонованих рекламних матеріалів. Одним з основних переваг рекламної поліграфії, що використовується ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» для рекламування своїх послуг та підвищення іміджу на ринку комерційної нерухомості, є її відносна дешевина і досить високий рівень інформативності.

Іміджеві продукти бізнес-центру IQ (ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС») (перекидні календарі; каталоги, що надають інформацію клієнту про послуги компанії та комерційні пропозиції, плакати тощо), подарована клієнту, здатні привернути увагу вторинної аудиторії (родичів, знайомих, друзів, колег тощо), а відповідно і розширити цільову аудиторію.

Основними видами рекламної поліграфії, які використовує бізнес-центр IQ для рекламування своїх послуг, є:

– буклет – як правило, це надрукований з двох сторін лист з одним або декількома згинами. Тут є коротка інформація про послуги бізнес-центру IQ. Буклет є компактним і недорогим варіантом корпоративного проспекту, розрахованого на масову аудиторію. Цікавим є буклет, який рекламує новий інноваційний продукт - принцип японської капсули AirPod - насичення організму киснем і воднем під тиском. Цільова аудиторія капсули AirPod - офісні співробітники та люди, які перебувають у стресових умовах.



Інноваційний метод відновлення організму вже в IQ business center!

Принцип японської капсули AirPod - насичення організму киснем і воднем під тиском. Водневі молекули проникають практично в кожну частину тіла, що покращує кровообіг, підвищує пам'ять і концентрацію, сприяє репаксації і нормалізації сну, прискорює метаболізм, забезпечує профілактику захворювань, антиейдж.

Цільова аудиторія капсули AirPod - офісні співробітники та люди, які перебувають у стресових умовах.

Ми вже спробували і рекомендуємо, особливо тим, кому бракує енергії та відпочинку, хто прагне позбутися від напруги та покращити якість життя.

Тривалість 1 процедури: 60 хвилин

Вартість 1 процедури: 1800 грн.

Спеціальна ціна для РЕЗИДЕНТІВ IQ business center - 1300 грн.

Рисунок 2.8 – Принцип японської капсули AirPod

Джерело: сформовано автором на основі сайту бізнес-центру IQ

– брошури-каталоги дозволяють отримати більше повну інформацію про послуги бізнес-центру IQ та містять кольорові фотографії, детальний опис послуг та цін.



Рисунок 2.9 – Приклади картинок в брошурах для рекламування
послуг бізнес-центру IQ

Джерело: сформовано автором на основі сайту бізнес-центру IQ

– кишеньковий календар – універсальний і найбільш масовий фірмовий сувенір, що може даруватися як сам по собі, так і в пакеті з іншими рекламними матеріалами;

– настінний календар – це важливий елемент формування інтер'єра. Настінні календарі відносяться до розряду престижних представницьких сувенірів, націлені на підтримку позитивного іміджу бізнес-центру IQ.

Крім цього бізнес-центр IQ також використає зовнішню рекламу (бігборди та рекламні щити в м.Київ). Такі носії реклами містять невеликий обсяг інформації. Ця реклама містить у собі інформацію про послуги, пропонувані бізнес-центром. Такі носії як звичайно розміщуються на вулицях і метою їх застосування є реклама певного продукту.

В таблиці 2.10 приведений аналіз основних складових маркетингової діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».

Таблиця 2.10 – Аналіз основних складових маркетингової діяльності
ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

№	Складова маркетингової діяльності	Опис
1	Продукт	Основні види послуг: комплексне обслуговування об'єктів, надання інших допоміжних комерційних послуг, надання інших індивідуальних послуг, неспеціалізована оптова торгівля, діяльність агентства нерухомості. Широта асортименту – 5; глибина асортименту 8.
2	Місце на ринку	Основні конкуренти бізнес-центру IQ належать до категорії «А», розміщені в центральних районах м. Києва, проте мають різні умови оренди, так найдорожчим є бізнес-центр «Парус», найдешевшим – бізнес-центр «Євразія». Найвищу конкурентоспроможність має Офісний центр Царський та Офісний центр «Леонардо» (по 23 бали). (табл.2.9).
3	Просування	Для рекламування своїх послуг ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» використовує наступні види реклами: зовнішню рекламу, друковані засоби реклами (проспекти про діяльність бізнес-центру, каталоги із описом послуг бізнес-центр, плакати на вході до бізнес-центру із описом основних видів послуг, листівки на вході до бізнес-центру та на рецепції із описом основних видів послуг тощо), рекламу в мережі Інтернет: (сайт; сторінки в соціальних мережах); ПР-заходи
4	Цінова політика	Бізнес-центр IQ з метою диверсифікації діяльності надає послуги з коворкінгу. Коворкінг – це центр, в якому можна орендувати робоче місце на необхідний час. Оренда на короткий термін (годину або два) може коштувати дорожче, ніж оренда на місяць. В цілому бізнес-центр використовує політику високих цін: оренда приміщення – 250 грн. / 1 м ² ; оренда 1 години конференц – зали (100 м ²) – 2500 грн.; послуги підземного паркінгу – 20 тис.грн. в місяць; послуги VIP – паркінгу – 40 тис.грн. в місяць.

Джерело: сформовано автором на основі даних адміністративного та фінансового департаменту бізнес-центру IQ

В таблиці 2.11 приведений бюджет на реалізацію маркетингових заходів бізнес-центру ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.11 – Бюджет на реалізацію маркетингових заходів бізнес-центру ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» за 2019-2021 рр., тис.грн.

№	Вид реклами	2019	2020	2021	Відхилення у 2020 р.		Відхилення у 2021 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	Інструменти зовнішньої реклами	512	531	1402	19	4%	871	164%
2	Засоби друкованої реклами	227	232	635	5	2%	403	174%
3	Реклама в Інтернет (ведення сайту та сторінок в соціальних мережах)	178	193	751	15	8%	558	289%
4	Маркетингові дослідження	89	93	232	4	4%	139	149%
5	Всього	1006	1049	3020	43	4%	1971	188%

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового департаменту та звітності маркетолога бізнес-центру IQ

З таблиці 2.11 бачимо, що бюджет на маркетингові заходи ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» суттєво підвищився в 2021 році, що пояснюється отриманням прибутку в 2021 році. В 2019-2020 рр. діяльність підприємства була збитковою, тому бюджет на маркетингові заходи менший в три рази за бюджет 2021 року. Основна мета маркетингових заходів – залучення більшої кількості орендарів та підвищення рівня впізнаваності бренду бізнес-центру IQ. Динаміка витрат на маркетингові заходи ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 рр. приведена на рис. 2.10.

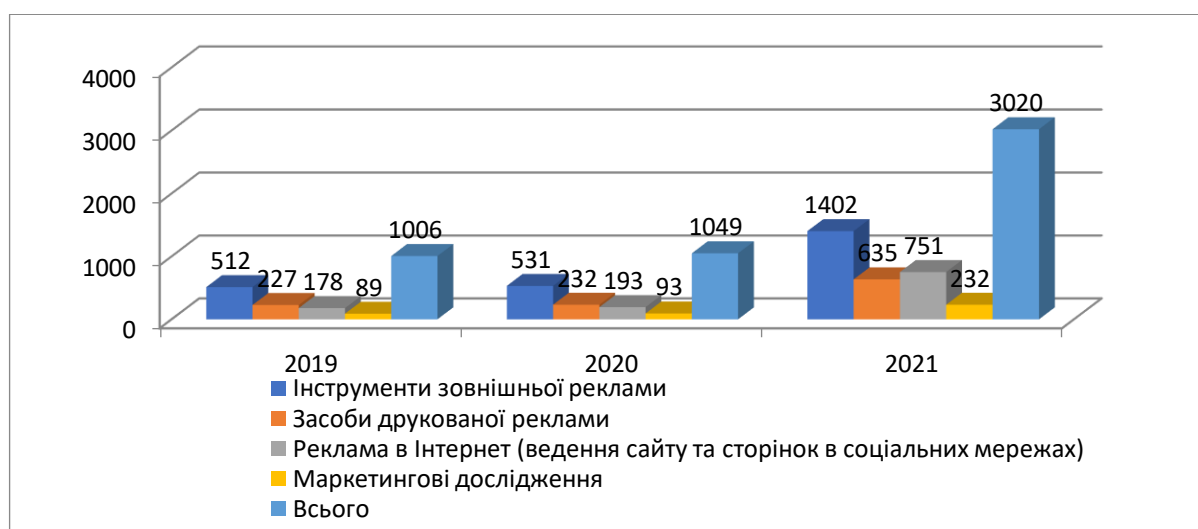


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат на маркетингові заходи ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 рр., тис.грн.

Джерело: сформовано автором на основі таблиця 2.11

Отже, в 2021 році підприємством ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на маркетингові заходи було направлено 3020 тис.грн., із них 1402 тис.грн. – витрати на зовнішню рекламу. Структура витрат на маркетингові заходи ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 рр. приведена на рис. 2.11.

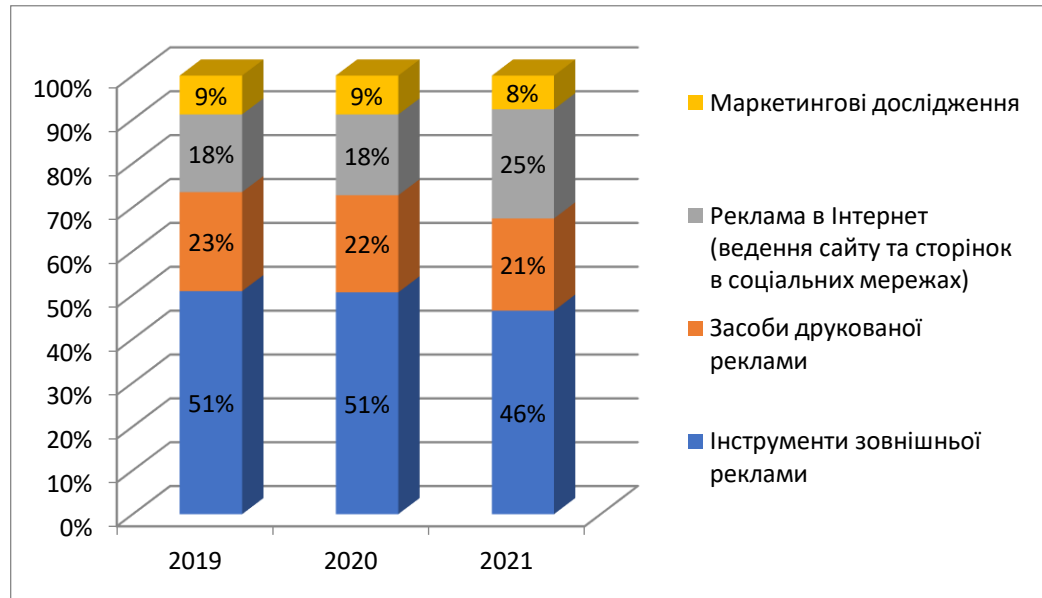


Рисунок 2.11 – Структура витрат на маркетингові заходи ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 рр, %

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.11

У структурі витрат на маркетингові заходи ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 р. максимальна частка припадає на засоби зовнішньої реклами та засоби друкованої реклами. Слід відмітити відносну сталість витрат підприємства на маркетингові заходи протягом 3 аналізованих років.

Проведення маркетингових досліджень у 2019-2021 рр. передбачало проведення опитування клієнтів бізнес-центру із метою виявлення їх споживчих переваг, що сприятиме подальшій реалізації заходів із вдосконалення діяльності бізнес-організації, та спричинить зростання кількості орендарів та чистого доходу від надання послуг.

Оцінку стану розробленості досліджуваної проблеми на підприємстві можливо здійснити за рахунок розрахунку показників ефективності маркетингової стратегії бізнес-центру IQ. Здійснимо аналіз ефективності

маркетингової стратегії бізнес-центру IQ. Для цього порівнюємо темпи приросту витрат на маркетингові заходи та темпи приросту чистого доходу від надання послуг оренди. Також визначимо скільки тис.грн. витрат на маркетингові заходи припадає на 1 тис.грн. чистого доходу від надання послуг оренди (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності витрат на здійснення маркетингової діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021
1	Чистий дохід від надання послуг оренди, тис. грн.	120000	138560	162960
2	Всього витрат на маркетингові заходи, тис.грн.	1006	1049	3020
3	Темп росту витрат на маркетингові заходи, %	101%	104%	288%
4	Темп росту чистого доходу від надання послуг оренди, %	112%	115%	118%
5	Чистий дохід на 1 тис.грн. витрат на маркетингові заходи	119	132	54
6	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-15000	-3562	250
7	Рентабельність маркетингових заходів, %	Менше 100%	Менше 100%	8%

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового департаменту та звітності маркетолога бізнес-центру IQ

Отже, темпи зростання чистого доходу в 2019-2020 перевищують темпи зростання витрат на маркетингові і заходи. Проте діяльність компанії в 2019-2020 рр. була збитковою, тому витрати на маркетингові заходи в три рази менші за витрати 2021 року. Витрати на маркетингові заходи в 2021 році перевищують суттєво витрати за 2019-2020 рр.

Метою маркетингових заходів, проведених в 2021 році, є підвищення кількості орендарів та доходів від послуг оренди в наступні роки: 2022 рік та 2023 рік. Через збитковість діяльності підприємства в 2019-2020 рр. рентабельність маркетингових заходів від’ємна.

В 2021 році на 1 тис.грн. витрат на маркетингові заходи припадало 54 тис.грн. чистого доходу. Показник скоротився в 2 рази. В 2019-2020 рр. значна частина коштів підприємства спрямовувалась на підготовку орендних приміщень під оренду, діяльність підприємства була збитковою, тому і

витрати на маркетингові заходи, понесені за ці роки, були скорочені за рішенням керівництва. Це наголошує на необхідності вдосконалення маркетингової діяльності бізнес-організації в наступні роки.

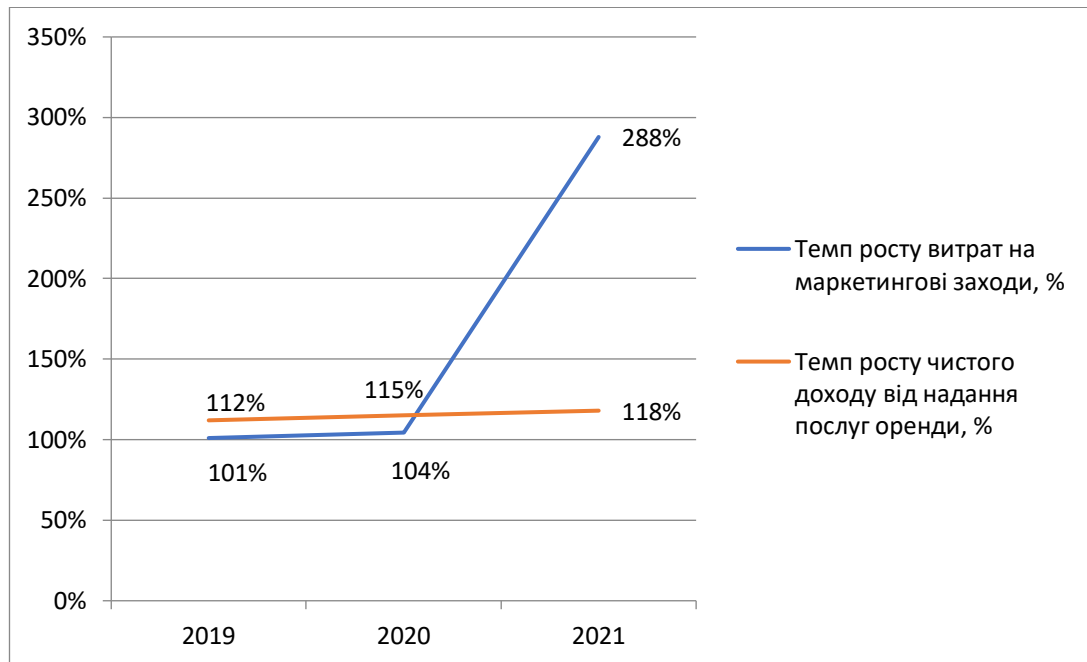


Рисунок 2.12 – Темпи росту витрат на маркетингові заходи та чистого доходу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в 2019-2021 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.12

Важливо також наголосити, що бізнес-центр IQ завжди займає відкриту позицію щодо засобів масової інформації. ЗМІ є одним з найважливіших інструментів, що дають змогу бізнес-центру IQ формувати уявлення зовнішніх аудиторій про компанію, створювати і підтримувати репутацію.

У ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» впевнені, що доброзичливе і професійне спілкування зі ЗМІ допомагає якнайкраще доносити як до журналістів, так і до сьогодення і майбутніх клієнтів, співробітників і партнерів переваги роботи саме з бізнес-центром IQ, ініціювати їх звернення до бізнес-центру IQ і формувати позитивне сприйняття бренду, послуг і команди бізнес-центру IQ.

В ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» розроблений документ «Загальні положення роботи із ЗМІ», що визначає основні положення PR-політики в бізнес-центрі IQ:

- кожен співробітник ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС», включаючи топ-менеджмент, спілкується з пресою відповідно до регламенту і закріпленої за ним теми;

- ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» не використовує комерційні методи і тиск на ЗМІ із метою підвищення ефективності своєї діяльності та залучення клієнтів;

- ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» не розміщує в пресі замовлені матеріали про свою діяльність;

- усі співробітники, включаючи топ-менеджмент, інформують відділ маркетингу про будь-які контакти із ЗМІ, які можуть спричинити публікації, а також про важливі контакти із ЗМІ у форматі «не для друку»;

- випадки розголошування конфіденційної інформації, що стосується діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» або клієнтів компанії, караються штрафами або звільненням співробітника;

- представники ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» не коментують події, що мають політичне забарвлення, події суспільного, культурного життя;

- представники ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» ніколи не коментують чутки та інформацію, яка не має підтвердження, припущення й гіпотези, що висловлюються журналістами;

- у разі виникнення внутрішніх криз або криз, безпосередньо пов'язаних з компанією, будь-які контакти із ЗМІ реалізуються лише за участю прес-служби;

- представники ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» не дають негативних коментарів стосовно діяльності конкурентів та інших компаній;

- маркетолог компанії має бути заздалегідь інформований про підготовлювані в компанії операції з метою надання адекватних поточній ситуації коментарів для уникнення спотворення інформації;

–у разі, коли один з підрозділів компанії перебуває в процесі реалізації важливої операції або проекту, спільно з маркетологом компанії в обов’язковому порядку готується комюніке, що визначає список спікерів з цієї теми і терміни розкриття інформації;

–спілкування з пресою включається у службові обов’язки фахівців компанії, перш за все маркетолога.

Фахівці ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» завжди відповідають на запити і дзвінки ключових ЗМІ. Запити інших ЗМІ задовольняються по можливості.

Усі організовані формати спілкування із ЗМІ, включаючи прес-релізи, ініціацію публікацій, передачу ексклюзивних матеріалів, домовленості про пріоритетне отримання яких-небудь новин або даних про операції, проекти тощо реалізуються виключно через відділ маркетингу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».

У ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» організована робота прес-служби. Процес організації роботи прес-служби такий: маркетолого є куратором усієї роботи із ЗМІ, є чітко сформований перелік спікерів – кожен по своїй темі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Інформація про спікерів ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»
станом на 01.01.2022 р.

Спікери	Теми
1	2
Керівник	Коментарі із тенденцій ринку комерційної нерухомості в Україні та м.Київ Коментарі рішень Уряду, профільних міністерств і відомств, агентств, що регулюють діяльність ринку нерухомості Стратегічні питання, що стосуються ситуації в компанії Перспективи роботи компанії
Головний бухгалтер Керівники основних підрозділів	Коментарі з макроекономічної ситуації Теми, що стосуються підсумків і перспектив діяльності основних бізнес-підрозділів компанії Прогнози розвитку ситуації на ринку Коментарі про плани компанії, про нові види послуг Коментарі новин законодавства. Оцінка позиції компанії на ринку Регіональні аспекти діяльності компанії Плани відкриття нових бізнес-центрів

Джерело: сформовано автором на основі даних маркетолога бізнес-центру IQ

Уся інформація про діяльність і плани ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС», яка видається пресі на правах ексклюзивної публікації, а також інформація, яка надходить відразу до декількох ЗМІ від співробітників і топ-менеджерів компанії, заздалегідь узгоджується з маркетологом. ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» готує інформаційні матеріали для журналістів, детально розповідає про різні аспекти поточної діяльності.

Є декілька категорій інформаційних матеріалів, для кожного з яких встановлений порядок узгодження та поширення (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Порядок узгодження і поширення інформаційних матеріалів ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» станом на 01.01.2022 р.

Тип прес-релізу	Привід для підготовки і обов’язкова інформація, що надається прес-службі	Строки подачі інформації	Узгодження
1	2	3	4
Інформація про призначення співробітників	Звільнення та прийом топ-менеджерів	За 1 тиждень до дати бажаної публікації	Керівник компанії; маркетолог
Інформація про відкриття нового коворкінгу		За 1 тиждень до дати бажаної публікації	Керівник нового коворкінгу; маркетолог
Новини про підсумки роботи бізнес-центру IQ	Всі значимі новинні приводи бізнес-центру IQ	За 2 тижні до дати бажаної публікації	Керівник бізнес-центру IQ; маркетолог
Новини компанії, статистика		За 1-1,5 тижнів до публікації	Головний бухгалтер; директор

Джерело: сформовано автором на основі даних маркетолога бізнес-центру IQ

Значні за об’ємом коментарі, що стосуються діяльності компанії, а також персональні інтерв’ю ідуть в публікацію лише після письмового узгодження спікером тексту з прес-службою.

Мета організації зв’язків із громадськістю ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» – підвищення рівня лояльності клієнтів до послуг бізнес-центру IQ. У разі, коли один з підрозділів компанії перебуває в процесі реалізації важливої операції або проекту, спільно з прес-службою компанії в обов’язковому порядку готується комюніке, що визначає список спікерів з певної теми, терміни розкриття інформації, регламент взаємодії між різними підрозділами.

Фінальна версія документа узгоджується з прес-службою ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС». В компанії використовуються різні піар-заходи для просування послуг бізнес-центру IQ. Наприклад, група СКАЙ знімала кліп на пісню «Кожного Дня» на вертолітному майданчику бізнес-центру IQ. Крім того, група в концерт-холі бізнес-центру IQ декілька разів влаштовувала власні концерти (рис. 2.13).

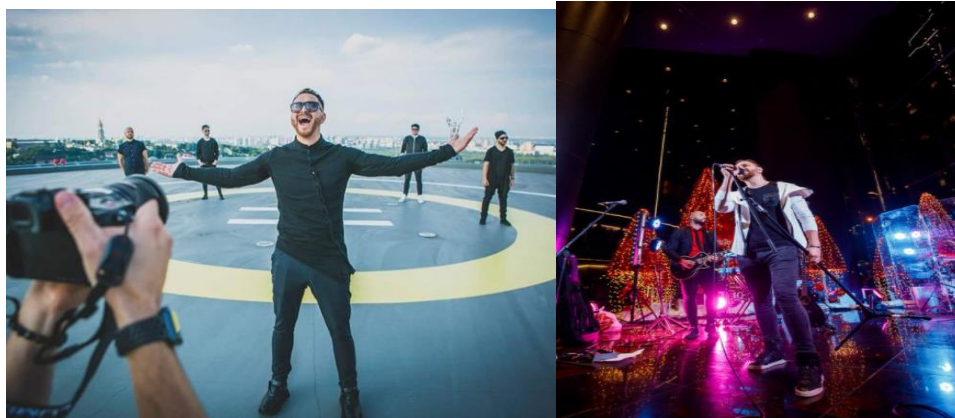


Рисунок 2.13 – Піар-заходи для просування послуг бізнес-центру IQ

Джерело: сформовано автором на основі сайту бізнес-центру IQ

Отже, за маркетингову діяльність в ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» відповідає маркетолог та генеральний директор. Розрахунки демонструють високу ефективність витрат на організацію маркетингової діяльності. Проте слід відмітити, що деякі маркетингові задачі взагалі не виконуються, це стосується насамперед постійної організації маркетингових досліджень ринку послуг оренди, маркетингових досліджень цільової аудиторії тощо. Маркетингові дослідження проводяться лише 1 раз в рік, результати яких аналізуються досить поверхнево за браком часу маркетолога, який зайнятий здебільшого рекламними заходами. На високому рівні організовано рекламну діяльність та піар-заходи.

Виходячи із цього, доцільним є розширення функцій маркетингу в ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» через створення повноцінного відділу маркетингу, що є необхідним через постійний розвиток компанії. даний захід більш детально буде розглянутий в розділі 3.

На основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки.

ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» обслуговує інтелектуальний бізнес-центр А+ класу «IQ», що знаходиться у Печерському районі Києва. Основними видами діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» є: комплексне обслуговування об'єктів, надання інших допоміжних комерційних послуг, надання інших індивідуальних послуг, неспеціалізована оптова торгівля, діяльність агентства нерухомості. На вищому рівні управління бізнес-центром IQ здійснює генеральний директор. Він приймає всі головні рішення щодо управління бізнес-центром. Юридичний департамент бізнес-центру IQ займається розробкою договірної документації. В 2019-2021 рр. обсяг чистого доходу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» зріс на 36%. Діяльність підприємства у 2019-2020 роках була збитковою, проте в 2021 році ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» отримало прибуток – 250 тис.грн..

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку комерційної нерухомості м. Києва. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з посилення цих сильних сторін і використання можливостей за умови врахування і обмеження впливу слабких сторін і уникнення загроз, що чинять негативний вплив на конкурентні переваги бізнес-організації та знижує ефективність бізнесу. Наприклад, досвід роботи на ринку можна використати як важіль формування в споживачів позитивної думки про якість послуг бізнес-центру IQ, про бізнес-центр як надійного партнера на ринку комерційної нерухомості; інноваційність послуг і надалі слід підвищувати через розширення послуг (наприклад, створення офісних приміщень із масажними кріслами, що дозволять співробітникам компаній, що орендують приміщення в бізнес-центрі, відпочити під час обідньої перерви тощо).

Основні конкуренти бізнес-центру IQ належать до категорії «А», розміщені в центральних районах м. Києва, проте мають різні умови оренди,

так найдорожчим є бізнес-центр «Парус», найдешевшим – бізнес-центр «Євразія». Найвищу конкурентоспроможність має Офісний центр Царський та Офісний центр «Леонардо» (по 23 бали). В 2021 році на 1 тис.грн. витрат на маркетингові заходи припадало 54 тис.грн. чистого доходу. Показник скоротився в 2 рази. В 2019-2020 рр. значна частина коштів підприємства спрямовувалась на підготовку орендних приміщень під оренду, діяльність підприємства була збитковою, тому і витрати на маркетингові заходи, понесені за ці роки, були скорочені за рішенням керівництва. Це наголошує на необхідності вдосконалення маркетингової діяльності бізнес-організації в наступні роки.

Важливо також наголосити, що бізнес-центр IQ завжди займає відкриту позицію щодо засобів масової інформації. ЗМІ є одним з найважливіших інструментів, що дають змогу бізнес-центру IQ формувати уявлення зовнішніх аудиторій про компанію, створювати і підтримувати репутацію. Розрахунки демонструють високу ефективність витрат на організацію маркетингової діяльності. Проте слід відмітити, що деякі маркетингові задачі взагалі не виконуються, це стосується насамперед маркетингових досліджень ринку послуг оренди, маркетингових досліджень цільової аудиторії тощо. На високому рівні організовано рекламну діяльність та піар-заходи.

Виходячи із цього, доцільним є розширення функцій маркетингу в ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» через створення повноцінного відділу маркетингу, що є необхідним через постійний розвиток компанії. даний захід більш детально буде розглянутий в розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві

Проаналізувавши особливості діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» та її маркетингову діяльність в попередньому розділі для диверсифікації діяльності бізнес-центру IQ можна запропонувати розвиток послуг коворкінгу та розвиток інноваційних супутніх послуг (капсула відпочинку, кімнати із масажними кріслами тощо). В бізнес-центрі IQ розташований коворкінг мережі Regus. Але керівництво повинно розглянути можливість розвитку власного коворкінг простору, що є досить перспективним сьогодні

Для ефективного управління і нарощування конкурентних переваг коворкінг центру необхідний постійний моніторинг, аналіз попиту і потенційних потреб ринку, що наразі маркетингологом ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» не проводиться. При виборі стратегії управління розвитком коворкінг центру потрібно:

1. Створювати модульну бізнес-модель коворкінгу, тобто коворкінг – це центральна ланка, до якої приєднуються модулі, що постачають ресурси й розширюють можливості розвитку бізнесу.

Такими модулями можуть стати:

- трекшн мітинги – регулярні зустрічі з незалежними експертами, які проведуть бізнес-ідеї до запуску;
- освітні курси, за допомогою яких усувається дефіцит компетенцій авторів стартапів;
- маркети вихідного дня – це не тільки можливість зробити покупку, але і цікаве проведення часу, соціалізація і яскраві враження. В Європі маркети вихідного дня давно стали частиною культури;

– тематичні вечірки – новий сучасний формат проведення дружніх зустрічей.

Наведемо стратегічний план діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 р. з врахуванням відкриття нового коворкінг-центру (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічний план діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»
на 2023 рік

Напрямок діяльності	Стратегічна мета діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 рік	Показник досягнення стратегічної мети	Цільове значення
1	2	3	4
Фінансова діяльність: Привабливість компанії з позиції інвесторів	Підвищення прибутковості бізнесу – досягнення рівня середньої по сегменту ринку – ринок комерційної нерухомості Зростання обсягів надання послуг оренди, зростання кількості клієнтів Зростання чистого доходу	Рентабельність діяльності Темп приросту чистого доходу Темп приросту чистого доходу	Не менше 15% Не менше 15% Не менше 15%
Маркетингова діяльність: Підвищення конкурентоспроможності послуг через розробку інноваційних продуктів, підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому	Дотримання показників співвідношення ціни і якості (скорочення кількості скарг) Підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому	Кількість скарг Покращення позиції компанії в рейтингу	Не більше 10 в місяць Не нижче 3 позиції
Бізнес-процеси: Оптимальна організація бізнес-процесів, досягнення високої ефективності	Вчасна реакція на потреби клієнта	Організація проведення маркетингових досліджень	Мінімум 2 рази на рік
Управління персоналом: Підвищення ефективності управління трудовими ресурсами	Скорочення коефіцієнту плинності кадрів Підвищення рівня кваліфікації персоналу Підвищення середнього терміну роботи в компанії	Коефіцієнт плинності кадрів % фахівців із вищою освітою Середній термін роботи в компанії	Не більше 5% Не нижче 60% Не менше 3 років

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Для реалізації стратегічного плану діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 рік розробляємо перелік заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Перелік маркетингових заходів для реалізації стратегічного плану діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 рік

№	Функції маркетингу	План на 2023 рік	Засоби досягнення
1	Рекламна діяльність	Оцінка ефективності використовуваних рекламних інструментів Аналіз ринку використовуваних рекламних інструментів основними конкурентами	Аналіз витрат на маркетингові заходи за інструментами реклами: друкована реклама, реклама в Інтернет, Піар – заходи тощо Оцінка співвідношення чистого доходу від надання послуг оренди і витрат на організацію маркетингових заходів. Оцінка структури витрат на маркетингові заходи за інструментами реклами Аналіз інструментів реклами, використовуваних конкурентами, аналіз інформації, представленої на сайтах, сторінках соціальних мереж компаній – конкурентів, аналіз Піар – заходів Мета: виокремлення найбільш дієвих методів та інструментів рекламування послуг оренди
2	Товарна політика	Розширення асортименту послуг оренди Розширення асортименту супутніх інноваційних послуг Аналіз послуг компаній – конкурентів	Відслідковування всіх запитів споживачів, виявлення споживчих переваг із метою формування майбутнього порт фолію послуг оренди та супутніх інноваційних послуг. Підготовка звіту маркетингового дослідження щодо потенційного попиту на новий вид послуг оренди та нових інноваційних супутніх послуг. Розробка бізнес-плану щодо розвитку компанії в напрямку впровадження нових видів послуг оренди та нових інноваційних супутніх послуг. Мета: вдосконалення та розширення асортименту послуг відповідно до потреб та вимог клієнтів
3	Цінова політика	Дотримання стандарту якості / ціна	Проведення моніторингу цін конкурентів, порівнянні цін на послуги компанії із цінами на послуги компаній - конкурентів, перевірка – чи ми в тому сегменті. Коригування у разі потреби ціни Розробка цінових пропозицій для постійних клієнтів та цінових пропозицій у разі зацікавлення клієнтом в отриманні додаткових супутніх послуг Мета: оптимізація фінансової діяльності, підвищення прибутковості послуг та ефективності бізнесу в цілому
4	Збутова політика	Збільшення обсягів продажів послуг оренди та супутніх послуг	Аналіз каналів розподілу послуг, діючих в компанії Аналіз каналів розподілу послуг, використовуваних компаніями – конкурентами Мета: оптимізація каналів збуту, скорочення витрат на реалізацію послуг, підвищення ефективності каналів збуту

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Наприкінці кожного півріччя генеральний директор має організувати нараду, де керівники структурних підрозділів повинні відзвітувати про поточний стан справ в напрямку реалізації стратегічного плану. Генеральний директор здійснює контроль виконання окремими посадами зазначених вище планів.

2. Використовувати для просування систему директ мейл.

Створюючи заходи для цільової аудиторії, бізнес-центр отримує канал залучення клієнтів. А заходи з безкоштовною реєстрацією – самий простий і зрозумілий спосіб набрати базу передплатників. Щоб перетворити передплатника на покупця, необхідно розробити ланцюжок автолистів з вдячністю за реєстрацію. Необхідно нагадувати людям про конкретну подію, на яку вони записувалися, – щоб підвищувати конверсію, надсилати після проведеного заходу листи з фото, відео, презентаціями та анонсами наступних корисних заходів.

Перша частина стратегії просування послуг коворкінгу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» повинна передбачати ознайомлення постійних клієнтів із діючими та новими послугами бізнес-організації, акційними пропозиціями. Тобто повинна бути організована ПР-підтримка постійних клієнтів. Як доводять дослідження, проведені в попередньому розділі, ПР – заходи в компанії організовуються на високому рівні. Засоби нагадування та час їх проведення для цієї частини стратегії наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Засоби нагадування про послуги бізнес-центру для постійних клієнтів ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 рік

№	Засоби нагадування про послуги бізнес-центру	Періодичність
1	Розсилання на електронну пошту проспектів з новинками послуг бізнес-центру	Раз на півроку
2	Розсилання акційних пропозицій	Раз на квартал або по факту розробки акційної пропозиції

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Друга частина стратегії просування – це залучення нових клієнтів, що особливо важливо в умовах великої кількості вільних офісних приміщень.

Слід відзначити, що заходи реалізації цієї стратегії будуть різними для різних сегментів споживачів, різних груп асортименту послуг.

Третя частина – підтримка потоку запитів на «гарячі пропозиції» (акції). ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» потрібно постійно підтримувати попит, заповнювати невеликими замовленнями, в результаті чого виникають «гарячі» пропозиції, коли підприємству вигідніше працювати зі зниженою рентабельністю, ніж простоювати. Отже, виникає потреба в постійному рекламуванні «гарячих, акційних пропозицій». Це також набуває актуальності особливо в умовах великої кількості вільних офісних приміщень через повномасштабну війну на території України.

Четвертий напрям – це пошук посередників і партнерів. У стратегії просування ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» важливе місце повинні займати зв'язки з громадськістю. Створення та зміцнення позитивного іміджу бізнес-центру IQ через заходи, акції, зустрічі повинне стати основним завданням зв'язків із громадськістю. Метою зв'язків з громадськістю є встановлення двостороннього спілкування для виявлення загальних інтересів або загальних уявлень і досягнення взаєморозуміння. Тому в сфері зв'язків з громадськістю дуже важливі постійні особисті контакти керівників і фахівців підприємства з представниками бізнес-кіл, міністерств і відомств, громадських організацій.

Слід проводити роботу з метою розширення кола ділових і суспільно-політичних заходів, проведених у бізнес-центрі IQ. Саме такого типу заходу допоможуть зміцнити імідж бізнес-центр.

3. Встановлювати обмеження в резидентство, якщо воно не потрапляє в формат коворкінг центру.

Необхідно вивчати кожного потенційного резидента, щоб краще розуміти, наскільки він впишеться в існуючу коворкінг культуру, наскільки цей проект комплементарний з тими, що вже є на майданчику.

4. Віддавати перевагу тривалим ціновим тарифами. Вони допомагають будувати згуртоване співтовариство, забезпечувати високий термін життя команд.

5. Створити баланс між комфортом і робочою обстановкою.

Надмірний затишок знижує продуктивність. Для роботи потрібен драйв, динаміка і функціональність. Інтер'єр повинен бути корисним – розетки в диванах, маркерні дошки на стінах, клімат-контроль з великою кількістю зон. Прогнозуючи майбутні запити споживачів, можна сказати, що інтерес до послуги коворкінгу не згасне, а рівень купівельної спроможності буде лише зростати в міру збільшення кількості коворкінгів і розвитку конкуренції між ними. Коворкінг – це оптимальний варіант для компанії, що орендує приміщення, особливо в умовах, коли багато фахівців працюють у форматі home-office.

6. Створення повноцінного відділу маркетингу.

Як вже наголошувалось в другому розділі, деякі маркетингові функції в бізнес-організації виконуються досить поверхнево, це стосується наприклад проведення маркетингових досліджень та розробок інноваційних послуг оренди. Наразі маркетолог здебільшого займається організацією проведення рекламних заходів та ПР - заходів.

В таблиці 3.4 доцільним є представлення сучасного стану виконання функцій маркетологом ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» та бажаний рівень, що дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності бізнес-організації, а відповідно її конкурентоспроможність на ринку послуг оренди.

Таблиця 3.4 - Сучасний стан виконання функцій маркетологом ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» та бажаний рівень

№	Функція маркетингової діяльності	Факт	Бажаний рівень
1	2	3	4
1	Організація рекламних заходів	Повноцінно	Повноцінно
2	Організація ПР – заходів	Повноцінно	Повноцінно
3	Наповнення контентом сайту компанії	Повноцінно	Повноцінно
4	Ведення соціальних сторінок	Повноцінно, проте є прогалини у своєчасності подачі новин	Повноцінно
5	Організація маркетингових досліджень ринку послуг оренди	1 раз на рік	2 рази на рік із метою відслідковування сучасних тенденцій

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4
6	Аналіз результатів маркетингових досліджень ринку послуг оренди	Поверхнево	Детальна аналітика
7	Розробка заходів за результатами маркетингових досліджень ринку послуг оренди	Не розробляються	Розробка заходів
8	Організація маркетингових досліджень споживчих переваг цільової аудиторії	1 раз на рік	2 рази на рік із метою відслідковування сучасних тенденцій
9	Аналіз результатів маркетингових досліджень споживчих переваг цільової аудиторії	Поверхнево	Детальна аналітика
10	Розробка заходів за результатами маркетингових досліджень споживчих переваг цільової аудиторії	Не розробляються	Розробка заходів
11	Розробка концептів інноваційних послуг бізнес-центру	Поверхнево	Повноцінно
12	Тестування концептів інноваційних послуг бізнес-центру	Поверхнево	Повноцінно
13	Організація участі у виставках	Не реалізовано	Повноцінно

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Як показують дані таблиці 3.4 багато функцій маркетингової діяльності виконується або поверхнево або взагалі не виконується. Наразі над реалізацією маркетингових задач працює лише 1 маркетолог. Для визначення необхідної кількості фахівців майбутнього відділу маркетингу доцільним є хронометраж робочого часу для окреслених вище задач.

Таблиця 3.5 – Хронометраж робочого часу для виконання маркетингових задач

№	Функція маркетингової діяльності	Кількість годин на виконання
1	2	3
1	Організація рекламних заходів	30
2	Організація ПР – заходів	30
3	Наповнення контентом сайту компанії	25
4	Ведення соціальних сторінок	25
5	Організація маркетингових досліджень ринку послуг оренди	30
6	Аналіз результатів маркетингових досліджень ринку послуг оренди	40
7	Розробка заходів за результатами маркетингових досліджень ринку послуг оренди	20

Кінець таблиці 3.5

1	2	3
8	Організація маркетингових досліджень споживчих переваг цільової аудиторії	30
9	Аналіз результатів маркетингових досліджень споживчих переваг цільової аудиторії	40
10	Розробка заходів за результатами маркетингових досліджень споживчих переваг цільової аудиторії	20
11	Розробка концептів інноваційних послуг бізнес-центру	30
12	Тестування концептів інноваційних послуг бізнес-центру	20
13	Організація участі у виставках	20
	Всього	360 годин

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Маркетолог працює 160 годин в місяць (в середньому). За даними таблиці потрібно найняти ще 2 маркетологів. Маркетолог, який наразі працює на посаді в бізнес-центрі, буде переведений на посаду керівника відділу маркетингу та виконуватиме задачі, направлені на оптимізацію роботи відділу та розвиток бізнес – центру на ринку послуг оренди.

Отже, виходячи із цього, доцільним є розширення функцій маркетингу в ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» через створення повноцінного відділу маркетингу. Витрати на оплату праці відділу маркетингу за 1 місяць становитимуть 75 тис.грн.

3.2 Розробка заходів по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

Реалізація інвестиційного проекту ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» зі створення коворкінг-центру включає в себе такі етапи як організація маркетингової діяльності, проведення масової рекламної кампанії. Основні етапи проекту та їх календарний графік подані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Календарне планування реалізації проекту ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» щодо розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру

Період	Організація маркетингової діяльності	Рекламна підтримка бренду IQ при впровадженні нового проекту	Надання послуг
I півріччя 2023	+	+	
II півріччя 2023			+
2023			+

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Календарне планування проекту, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт, ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов задля реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

Побудуємо діаграму Ганта для проекту - розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Діаграма Ганта для проекту - розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру

Етап	1-й рік впровадження проекту			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Розробка концепту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру»				
Розробка комплексу маркетингу				
Складання фінансового плану				
Рекламна підтримка бренду IQ при впровадженні нового проекту				
Надання послуг				

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Побудуємо матрицю розподілу відповідальностей при реалізації концепту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Матриця розподілу відповідальностей при реалізації концепту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру»

Фаза	Відповідальний			
	A	B	C	D
Розробка концепту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру»	B	П		
Розробка комплексу маркетингу	B1	П	П1	З
Складання фінансового плану		B	П1	П
Рекламна підтримка бренду IQ при впровадженні нового проекту		B1	B	П1
Надання послуг			B1	B1
Позначення: B – виконавець роботи; B1 – відповідальна особа; П – особа, що підписує документ; П1 – особа, що погоджує інформацію в документі; З – особа, що затверджує документ.				

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Розробка концепту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру» - виконавець: генеральний директор та керівник фінансового департаменту. Особа, що підписує документ – генеральний директор.

Розробка комплексу маркетингу: відповідальна особа – маркетолог; особа, що підписує документ – генеральний директор; особа, що погоджує інформацію в документі – генеральний директор; особа, що затверджує документ - генеральний директор. Складання фінансового плану: виконавець роботи - керівник фінансового департаменту; особа, що погоджує та підписує документ – генеральний директор.

Розробка заходів по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» передбачає підвищення ефективності роботи бізнес-організації з медіа – партнерами. Як показав аналіз, приведений в попередньому розділі, даний компонент маркетингової діяльності чинить вагомий вплив на результативність роботи підприємства та дозволяє залучати нових клієнтів. Для збільшення кількості публікацій в ключових ділових ЗМІ найбільш оптимальним форматом взаємодії є медіа-партнерство.

Визначення переваг даного заходу для ЗМІ і ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» дало змогу зробити наступні висновки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Переваги заходу вдосконалення роботи з медіа – партнерами

Переваги для засобів масової інформації	Переваги для ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»
надання з боку бізнес-центру IQ статусу медіа – партнеру; розміщення логотипу на всіх інформаційних і рекламних матеріалах; можливість отримувати ексклюзивні інтерв'ю із спікерами форуму – не менше 10 інтерв'ю; розміщення власного банеру або студії на площадці	інтерв'ю з генеральним директором бізнес-центру IQ, звітні матеріали, анонс форуму (не менш 2 публікацій), публікації по темах ключових сесій з коментарями спікерів (не менше 2 публікацій)

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Отже, реалізація даного заходу надає ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» ряд переваг, що сприятимуть покращенню організації політики просування в компанії:

– організація зустрічей в форматі one-on-one. Це зустрічі, які організовує бізнес-центр IQ для своїх клієнтів, і відповідно виступає в якості консультанта. Переваги для компанії: організація зустрічей даного формату дозволять отримати наступний ефект: забезпечити лояльність з боку ЗМІ; продемонструвати бізнес-центром IQ переваги свого бізнесу; дозволить компанії покращити імідж; покращить відносини бізнес-центру IQ з потенційними клієнтами;

– використання надалі не тільки медіа, але і онлайн-трансляцій, онлайн-інтерв'ю.

Доцільно використовувати не тільки традиційні медіа, але і працювати з онлайн-ЗМІ і нью медіа.

При розробка комплексу заходів щодо формування стратегії просування в ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» спочатку оберемо комунікаційні канали для реалізації рекламних заходів. Як ми уже зазначили, ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» використовує такі медіа канали: преса; зовнішня реклама; реклама в Інтернет; друкована реклама; рекламні акції.

На другому етапі приймаються рішення відносно охоплення цільової аудиторії та забезпечення безперервного впливу з метою отримання ефекту запам'ятовуваності рекламних заходів. Тобто визначається кількість носіїв, які здатні забезпечити контакт цільового сегменту.

Покупка медіа-носія залежить від його типу. Такі носії, як ТБ і радіо, можна купити пакетом, по GRP/TRP (заплановані або фактичні) або з урахуванням охоплення. У пресі, як правило, фіксовані ціни за розміщення реклами, які розраховуються виходячи з розміру об'яви, тиражу/GRP. Фіксовані ціни на зовнішню рекламу залежать від розміру носія, розташування, класифікації носіїв, кількості потенційних контактів з цільовою аудиторією.

Для втілення стратегії просування бізнес-центру IQ у життя необхідно також визначити обов'язкову інформацію, яка має бути сконцентрована в медіа-брифі. Без розуміння того, що саме необхідно викласти в медіа-брифі, а також повного викладення такої інформації часто неможливо порозумітися з рекламним агентством. І хоча не існує правил написання такого документа, для полегшення цього процесу пропонуємо приклад структури медіа-брифу бізнес-центру IQ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Зразок медіа-брифу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

Клієнт	Бренд	Відповідальний	Дата 01.02.2023
Бізнес-центр IQ	Загальне	Кочубей А.В.	
Найменування робіт			
Надання медіа-пропозиції до розміщення реклами бізнес-центру IQ на 2023 р			
Бренд	Цільова аудиторія		Коментарі
Продукт 1 (послуга оренди приміщення)	Малий і середній бізнес		Підтримка
Продукт 2 (послуга оренди конференц-зали)	Малий і середній бізнес		Підтримка
Продукт 3 (послуга оренди кімнати для переговорів)	Малий і середній бізнес		Підтримка

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

На третьому етапі відбувається розробка варіантів медіапланів, безпосередній вибір медіаканалів і медіаносіїв за допомогою універсальних або спеціальних медіапоказників ЗМІ.

Наведемо витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо покращення маркетингової діяльності бізнес-центру IQ по кожному комунікаційному каналу. Спочатку розглянемо особливості стратегії просування в мережі Інтернет (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Вартість реалізації запропонованих заходів у мережі Інтернет для ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»

№	Пропозиція	Вартість, тис.грн.	Періодичність
1	Пропозиції щодо роботи з контентом та засобами комунікацій	50,00	щомісяця
2	Розробка банерів	25,00	щомісяця

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Щомісячні витрати складуть 75 тис.грн.

Заходом по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» є також просування бренду компанії через засоби Інтернет. Нині популярним засобом реклами в Інтернеті є використання соціальних мереж. Найбільш популярні сайти, які зазвичай відносять до категорії соціальних мереж (Facebook, Twitter, LiveJournal, Wikipedia, YouTube тощо), володіють унікальним інтерфейсом і працюють на основі певного набору технологій, які роблять цей сайт унікальним засобом маркетингової комунікації.

Враховуючи позитивну динаміку розвитку соціальних мереж в Україні, бізнес-центру IQ доцільно формувати власне інформаційне представництво в таких соціальних мережах, як Facebook та LinkedIn. В Facebook бізнес-центр IQ має власну сторінку, а в LinkedIn – також. Доцільно постійно оновлювати інформацію в соціальних мережах. Користувачами соціальних мереж є різні категорії користувачів: власники бізнесу – яким буде цікава оренда приміщення для проведення переговорів чи оренда концернц – зали; фрілансери, яким зручно орендувати лише робоче місце, а не великий офіс тощо.

Складною є ситуація з автоматизацією пересилання публікацій між сайтом та іншими соціальними мережами. Корпорація Google не пропонує вбудованих засобів для цього. Однак існують рішення у вигляді

спеціалізованих сервісів, що дозволяють реалізувати необхідну функціональність. Наприклад, можна використати сервіс Magenta River (<https://magentariver.com>) для автоматичного розміщення повідомлень одночасно в соціальних мережах Facebook та LinkedIn.

Для того щоб просувати сайт бізнес-центру IQ необхідно використовувати пошукову оптимізацію – це дії, скеровані на поліпшення видимості сайту в пошукових системах за тематичними запитам користувачів і, як наслідок, збільшення цільового трафіку, що надходить із пошукових систем. Пошукова оптимізація – це дії, скеровані на поліпшення видимості сайту в пошукових системах за тематичними запитам користувачів і, як наслідок, збільшення цільового трафіку, що надходить із пошукових систем.

Найбільш вагомими при визначенні маркетингового положення сайту в мережі Інтернет вважаються індекси цитування, які сформовано компанією Google. Компанія Google приховує методику розрахунку власного індексу цитування, для того щоб запобігти навмисному впливу на ці показники з боку власників сайтів. Google PageRank (іноді PR) – алгоритм розрахунку значущості сторінки, що використовується пошуковою системою Google. PageRank – це числова величина, що характеризує «важливість» сторінки в Google. Чим більше посилань на сторінку, тим вона стає важливішою.

Окрім цього, «важливість» сторінки А визначається важливістю посилання, що передає сторінка В. Таким чином, PageRank – це метод визначення важливості сторінки шляхом підрахунку посилань на неї. PageRank є одним із допоміжних факторів при ранжуванні сайтів у результатах пошуку.

Треба зазначити, що максимальне значення PageRank дорівнює 10. В українському сегменті Інтернету максимальними показниками є сайти з PR=7 та ТІЦ=5000. Сайт компанії бізнес-центру IQ має досить високі показники: PR = 5 та ТІЦ = 550. Для того щоб користувачі Інтернету, які за допомогою

пошукової системи шукають якісні коворкінг послуги, мали можливість побачити інформацію про бізнес-центр IQ, треба щоб:

- сайт бізнес-центру IQ був відомий (проіндексований) пошуковою системою;
- за запитами по словах про коворкінг в пошуковій видачі має демонструватися посилання на сайт бізнес-центру IQ;
- посилання на сайт бізнес-центру IQ повинно знаходитися в «зоні видимості».

Для отримання більш широкої аудиторії можна використати і інші види реклами в Інтернет. Найбільш розповсюдженими з них є контекстна та банерна реклама. Контекстна реклама в системі Google – платна, отже, перші місця в пошуку можна отримати, виділивши певний бюджет на маркетингові заходи в Інтернеті.

Важливим показником ефективності Інтернет-реклами є показник конвертації відвідувачів сайту в реальних клієнтів. Тут передбачається робота не тільки для маркетолога, а й для адміністратора бізнес-центру. Адже саме він повинен відслідковувати джерело інформації про підприємство. Кожний клієнт, який подзвонив або прийшов в бізнес-центр IQ, повинен бути опитаний на предмет джерела інформації про підприємство.

Бажано вести журнал таких опитувань. Наразі така інформація адміністратором бізнес-центру IQ не збирається. Але якщо щоденно така інформація буде накопичуватись, наприкінці кожного місяця можна буде зробити аналіз проценту конвертації відвідувачів сайту в клієнтів, а надалі – відслідковувати цей показник у динаміці за кілька місяців, років.

Наведемо загальні напрями дій щодо пошукової оптимізації сайту бізнес-центру IQ: збагачення контенту сайту словами із семантичного ядра; розміщення посилань на сайт, з використанням слів із семантичного ядра; реєстрація в пошукових системах; оптимізація програмного коду сайту. Редагування, конвертація, ключові слова сторінки (keywords), опис сторінки (description).

У табл. 3.12 зведемо загальні витрати на реалізацію проекту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру».

Таблиця 3.12 – Загальні витрати на реалізацію проекту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру» на 2023 рік

№	Інструмент	Бюджет, тис. грн
1	Реклама в мережі Інтернет	900,00
2	Друкована реклама	100,00
	Усього	1000,00

Джерело: сформовано автором на основі звітів маркетолога

Загальні витрати на просування проекту складуть 1000 тис.грн.

Важливим етапом є контроль ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».

До специфічних цілей контролю належать:

- забезпечення відповідності основних напрямів маркетингової діяльності цілям маркетингової і комунікаційної політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС»;
- визначення ефекту конкретного результату маркетингової діяльності;
- забезпечення максимальної ефективності маркетингової діяльності (від вибору найбільш ефективних інструментів та засобів);
- визначення ефективності витрат на маркетингову діяльність;
- забезпечення відповідності форми і змісту маркетингової діяльності вимогам державного регулювання, морально-етичним нормам суспільства тощо.

Основною метою контролю маркетингової діяльності є коригування господарської діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» в напрямі досягнення довгострокового економічного успіху: а саме підвищення конкурентоспроможності послуг та підприємства в цілому; розширення обсягів діяльності та підвищення фінансових результатів. Проте наразі підприємство перебуває в надзвичайно складних умовах функціонування

через повномасштабні бойові дії на території України і досить важко здійснювати прогнозування ефективності його діяльності.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізуючи будь-які маркетингові заходи, ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» очікує отримати позитивний ефект – соціальний, економічний та маркетинговий (табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Очікувані ефекти від реалізації проекту «Розширення надання коворкінг послуг – створення коворкінг-центру» на 2023 рік

№	Ефект	Опис
1	Соціальний ефект	Створення додаткових робочих місць Реалізація соціальних проектів / благодійних проектів через Прес-центр бізнес-організації
2	Економічний ефект	Зростання доходів від надання послуг оренди та супутніх послуг Збільшення фінансових результатів Підвищення прибутковості бізнесу
3	Маркетинговий ефект	Збільшення частки ринку Підвищення конкурентоспроможності послуг Підвищення конкурентоспроможності компанії Збільшення кількості клієнтів Підвищення ефективності маркетингової діяльності

Джерело: сформовано автором на основі пропозицій

Для оцінки ефективності запропонованих заходів із удосконалення, здійснимо прогноз чистого доходу підприємства від надання послуг оренди. Результати прогнозування з урахуванням тренду господарських показників попередніх періодів (інерційний сценарій) та з урахуванням позитивних наслідків завдяки активізації маркетингової діяльності та розширення кола потенційних клієнтів (оптимістичний сценарій) представлено в таблиці 3.14. За даними плану діяльності бізнес-центру на 2022 рік планувалось отримати дохід розміром 185000 тис.грн., проте через бойові дії даного показника не вдалось досягнути. Бізнес-центр отримав чистий дохід розміром 178612 тис.грн. Чистий прибуток склав при цьому 2305 грн.

Із врахуванням того факту, що наразі бойові дії в Києві та області припинені, то за інерційним сценарієм планується отримати в 2023 році дохід розміром 185000 грн., а за оптимістичних сценарієм 195000 грн. Підприємство планує досягти це за рахунок здачі в оренду вакантних площ та підвищення рівня впізнаваності бренду. Витрати підприємства зростуть на фонд оплати праці відділу маркетингу та маркетингові заходи, заплановані до реалізації в 2023 році.

Таблиця 3.14 – Розрахунок прогнозних показників діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 р. з урахуванням запропонованих заходів, тис. грн.

№	Показники	2021 факт	2022 факт	Прогноз 2023 р. (інерційний сценарій)	Прогноз 2023 р. (оптимістичний сценарій)
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис.грн.	162960	178612	185000	195000
2	Собівартість послуг, тис.грн.	141562	155159	160708	169395
3	Валовий прибуток (збиток) , тис.грн.	21398	23453	24292	25605
4	Витрати на оплату праці 2 маркетингологів, тис.грн.			600	600
5	Витрати на маркетингові заходи, тис.грн. (табл.3.12)			1000	1000
6	Чистий прибуток (збиток) , тис.грн.	250	2305	1544	2857
7	Рентабельність діяльності, %	0,15%	1,29%	0,83%	1,47%

Джерело: сформовано автором на основі пропозицій

Отже, внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства бачимо, що прогнозний чистий дохід підприємства складе в 2023 році за інерційного

сценарію 185000 тис.грн, за оптимістичного сценарію – 195000 тис.грн. (рис.3.2).

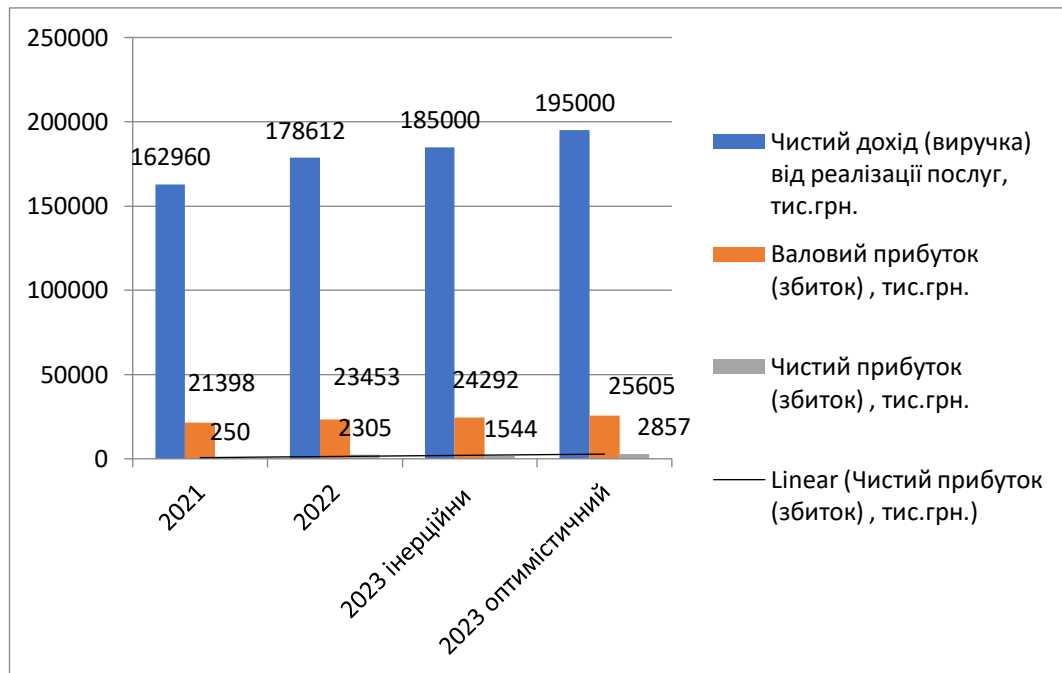


Рисунок 3.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» на 2023 р. з урахуванням запропонованих заходів, тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.14

Позитивним є підвищення показника рентабельності діяльності, що доводить результативність запропонованих заходів.

На основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Проаналізувавши особливості діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» та її маркетингову діяльність в попередньому розділі для диверсифікації діяльності бізнес-центру IQ можна запропонувати розвиток послуг коворкінгу та розвиток інноваційних супутніх послуг (капсула відпочинку, кімнати із масажними кріслами тощо). В бізнес-центрі IQ розташований коворкінг мережі Regus. Але керівництво повинно розглянути можливість розвитку власного коворкінг простору, що є досить перспективним сьогодні.

Також важливо створити повноцінний відділ маркетингу, що дозволить виконувати всі маркетингові функції на високому рівні (не лише з організації

рекламних та ПР-заходів із залученням відомих людей), приділяти багато уваги результатам маркетингових досліджень та розробці на їх основні заходів із вдосконалення маркетингової діяльності. Новостворений відділ зможе також більше приділяти уваги впровадженню інноваційних послуг та їх тестуванню.

Розробка заходів по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» передбачає підвищення ефективності роботи бізнес-організації з медіа – партнерами. Як показав аналіз, приведений в попередньому розділі, даний компонент маркетингової діяльності чинить вагомий вплив на результативність роботи підприємства та дозволяє залучати нових клієнтів. Для збільшення кількості публікацій в ключових ділових ЗМІ найбільш оптимальним форматом взаємодії є медіа-партнерство. Заходом по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» є також просування бренду компанії через засоби Інтернет. Нині популярним засобом реклами в Інтернеті є використання соціальних мереж. Найбільш популярні сайти, які зазвичай відносять до категорії соціальних мереж (Facebook, Twitter, LiveJournal, Wikipedia, YouTube тощо), володіють унікальним інтерфейсом і працюють на основі певного набору технологій, які роблять цей сайт унікальним засобом маркетингової комунікації.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства бачимо, що прогнозний чистий дохід підприємства складе в 2023 році за інерційного сценарію 185000 тис.грн, за оптимістичного сценарію – 195000 тис.грн. Позитивним є підвищення показника рентабельності діяльності, що доводить результативність пропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження процесів організації маркетингової діяльності на підприємстві можна зробити наступні висновки.

Було встановлено, що під маркетингом розуміється комплексна система, пов'язана з організацією виробництва та збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб покупців з урахуванням одержання прибутку. Такий прибуток ґрунтується на дослідженнях та прогнозуванні ринку, розробці стратегії та тактики поведінки в ринкових умовах у формі маркетингових програм.

Під маркетинговою діяльністю підприємства слід розуміти ефективне управління виробництвом та реалізацією продукції та послуг, орієнтоване на задоволення споживчого попиту та досягнення високого рівня прибутковості. При цьому маркетингова діяльність не фокусується на окремих товарах чи послугах, її мета – розробка послідовності дій, що призведуть до зростання підприємства та підвищення лояльності споживачів

Маркетингова діяльність підприємства включає величезну кількість виконуваних функцій, таких як: проведення маркетингових досліджень, сегментація ринку, вивчення споживачів, визначення позиції продуктів на ринку і багато чого іншого. Таким чином, можна сказати, що зміст організації маркетингової діяльності полягає в тому, щоб знайти оптимальну структуру підприємства, яка необхідна для реалізації його маркетингових завдань та укріплення позицій на ринку.

У процесі маркетингової діяльності підприємства розробляється та впроваджується набір маркетингових заходів, що забезпечує реалізацію продукції підприємства. Управління маркетинговою діяльністю припускає аналіз, планування, перетворення в життя та контроль за проведенням маркетингових заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та

підтримку обмінів з певними групами споживачів з метою досягнення цілей підприємства.

Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних товарів, послуг та ринків, на яких вони будуть запропоновані, вона визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарної та цінової політики, стимулювання збуту, каналів розподілу, підтримка продукту). Вона полягає в довгостроковому узгодженні можливостей підприємства з поточною ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства.

В другому розділі представлений аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».

ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» обслуговує інтелектуальний бізнес-центр А+ класу «IQ», що знаходиться у Печерському районі Києва. Основними видами діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» є: комплексне обслуговування об'єктів, надання інших допоміжних комерційних послуг, надання інших індивідуальних послуг, неспеціалізована оптова торгівля, діяльність агентства нерухомості. На вищому рівні управління бізнес-центром IQ здійснює генеральний директор. Він приймає всі головні рішення щодо управління бізнес-центром. Юридичний департамент бізнес-центру IQ займається розробкою договірної документації. В 2019-2021 рр. обсяг чистого доходу ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» зріс на 36%. Діяльність підприємства у 2019-2020 роках була збитковою, проте в 2021 році ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» отримало прибуток – 250 тис.грн..

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку комерційної нерухомості м. Києва. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з посилення цих сильних сторін і використання можливостей за умови врахування і обмеження впливу слабких сторін і уникнення загроз, що чинять негативний вплив на конкурентні переваги бізнес-організації та знижує ефективність бізнесу. Наприклад, досвід роботи

на ринку можна використати як важіль формування в споживачів позитивної думки про якість послуг бізнес-центру IQ, про бізнес-центр як надійного партнера на ринку комерційної нерухомості; інноваційність послуг і надалі слід підвищувати через розширення послуг (наприклад, створення офісних приміщень із масажними кріслами, що дозволять співробітникам компаній, що орендують приміщення в бізнес-центрі, відпочити під час обідньої перерви тощо).

Основні конкуренти бізнес-центру IQ належать до категорії «А», розміщені в центральних районах м. Києва, проте мають різні умови оренди, так найдорожчим є бізнес-центр «Парус», найдешевшим – бізнес-центр «Євразія». Найвищу конкурентоспроможність має Офісний центр Царський та Офісний центр «Леонардо» (по 23 бали). В 2021 році на 1 тис.грн. витрат на маркетингові заходи припадало 54 тис.грн. чистого доходу. Показник щороку зростає, що доводить ефективність маркетингової діяльності.

Важливо також наголосити, що бізнес-центр IQ завжди займає відкриту позицію щодо засобів масової інформації. ЗМІ є одним з найважливіших інструментів, що дають змогу бізнес-центру IQ формувати уявлення зовнішніх аудиторій про компанію, створювати і підтримувати репутацію. Розрахунки демонструють високу ефективність витрат на організацію маркетингової діяльності. Проте слід відмітити, що деякі маркетингові задачі взагалі не виконуються, це стосується насамперед маркетингових досліджень ринку послуг оренди, маркетингових досліджень цільової аудиторії тощо. На високому рівні організовано рекламну діяльність та піар-заходи.

В третьому розділі роботи розроблені напрями удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС».

Проаналізувавши особливості діяльності ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» та її маркетингову діяльність в попередньому розділі для диверсифікації діяльності бізнес-центру IQ можна запропонувати розвиток послуг коворкінгу та розвиток інноваційних супутніх послуг (капсула відпочинку, кімнати із масажними кріслами тощо). В бізнес-центрі IQ розташований

коворкінг мережі Regus. Але керівництво повинно розглянути можливість розвитку власного коворкінг простору, що є досить перспективним сьогодні.

Також важливо створити повноцінний відділ маркетингу, що дозволить виконувати всі маркетингові функції на високому рівні (не лише з організації рекламних та ПР-заходів із залученням відомих людей), приділяти багато уваги результатам маркетингових досліджень та розробці на їх основні заходів із вдосконалення маркетингової діяльності. Новостворений відділ зможе також більше приділяти уваги впровадженню інноваційних послуг та їх тестуванню.

Розробка заходів по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» передбачає підвищення ефективності роботи бізнес-організації з медіа – партнерами. Як показав аналіз, приведений в попередньому розділі, даний компонент маркетингової діяльності чинить вагомий вплив на результативність роботи підприємства та дозволяє залучати нових клієнтів. Для збільшення кількості публікацій в ключових ділових ЗМІ найбільш оптимальним форматом взаємодії є медіа-партнерство. Заходом по вдосконаленню маркетингової політики ТОВ «АЙКЬЮ СЕРВІС» є також просування бренду компанії через засоби Інтернет. Нині популярним засобом реклами в Інтернеті є використання соціальних мереж. Найбільш популярні сайти, які зазвичай відносять до категорії соціальних мереж (Facebook, Twitter, LiveJournal, Wikipedia, YouTube тощо), володіють унікальним інтерфейсом і працюють на основі певного набору технологій, які роблять цей сайт унікальним засобом маркетингової комунікації.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства бачимо, що прогнозний чистий дохід підприємства складе в 2023 році за інерційного сценарію 185000 тис.грн, за оптимістичного сценарію – 195000 тис.грн. Позитивним є підвищення показника рентабельності діяльності, що доводить результативність пропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : Учеб. для вузов / Пер. с англ. Штернгарца М. 3.2. изд.М. : Инфра-М : НФПК NTF, 2001. 803 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг : конспект лекцій з дисципліни для студентів обліково-фінансового факультету. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 191 с.
3. Брусенцева М. В. Встановлення сутності поняття "маркетингова стратегія окремого виду бізнесу". М. В. Брусенцева. Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 31. С. 122-132.
4. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2006. 247 с.
5. Герзанич В. М. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. В. М. Герзанич, В. І. Дуран, М. О. Форкош. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11. С. 66-71.
6. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 227-234
7. Дергачова В. В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. Дергачова В. В., Мельник В. О. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2017. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22537>
8. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Є. О. Діденко, П. І. Жураківський. Ефективна економіка. 2017. – № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
9. Дихтль Є., Хершген Х. Практический маркетинг : учеб. пособие под ред. И. С. Минько. М. : Вища. Шк., 2003. 255 с.
10. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия пер. с англ.; под. ред. Ю. Н. Каптуревского. 3-е изд. СПб. : Питер, 2003. 544 с.

11. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.
12. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. К. : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
13. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. Маркетингове планування. СПб. : Пітер, 2012. 352 с.
14. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Ю. Б. Іванов та ін. ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
15. Карачина Н. П. Змістовність поняття "маркетингова стратегія підприємства" та особливості її розробки. Н. П. Карачина, І. В. Зозуля. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165-172.
16. Кириленко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. Економіка АПК. 2016. № 11. С. 86-93.
17. Коваленко О.В. Методичні підходи до реалізації функцій маркетингу. Менеджмент та адміністрування. 2015. № 2. С. 54-59.
18. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. С. В. Ковальчук. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 183-188
19. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №7. С.332-336.
20. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2012. 816 с.
21. Кравець В. І., Климчук А. М. Особливості стратегічного управління комунікаціями організації у соціальних мережах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 341-344.
22. Краузе О. І. Моделювання конкурентної стратегії в умовах невизначеності середовища господарювання. Наука й економіка. 2009. № 1(13). С. 100–106.

23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2005. 152 с.
24. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / перев. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Питер, 2004. 800 с.
25. Лебеденко М. С., Лученко І. В. Веб-ресурс як ефективний інструмент маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2 (Т.1). С. 178–182.
26. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. К. А. Левченко. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 113-117
27. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб : Питер, 2010. 272 с.
28. Маркетинг: термінологічний словник [Текст]. А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило та ін. За заг. ред. А.О. Старостіної. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 152 с.
29. Маркетингові технології економічного зростання / [Окландер М. А., Яшкіна О. І., Литовченко І. Л. та ін.] ; за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2012. 376 с.
30. Маркетинг : підручник / [Руделіус В. А., Азарян О. М., Виноградов О. А. та ін.] ; під ред. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
31. Місько Г. А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 8-10 жовтня 2015 року. Т. : ТНТУ, 2015. С. 50-54.
32. Молнар О. С. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств. О. С. Молнар, Е. С. Андрійчук, Н. В. Салтикова. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11. С. 83-89.

33. Морохова В. О., Дроздовська Н. Ю. Маркетингова стратегія та обґрунтування її вибору підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 14. С. 189-196
34. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навчальний посібник. К. : Кондор, 2010. 250 с.
35. Олійник А. А. Дослідження сутності поняття "маркетингова стратегія підприємства". А. А. Олійник. Управління розвитком. 2014. № 13. С. 68-70.
36. Офіційний сайт компанії ТОВ «Айкью Сервіс». URL: <https://www.iqbc.ua/ua>
37. Павлішина Н. М. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. Н. М. Павлішина, В. Резанцева. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 185-188.
38. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. Портер. Москва : «Альпина Бизнес Бук», 2005. 390 с.
39. Решетілова Т. Особливості просування інноваційних товарів на промисловому ринку. Маркетинг в Україні. 2020. Вип. 1. С. 55-58.
40. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 56–67
41. Серпухов М. Маркетингові технології, як інструмент активізації розвитку вітчизняних підприємств. Маркетинг в Україні. 2020. № 5. С. 63-67.
42. Станьковська І. М., Деркач М. І. Маркетингова стратегія як інструмент управління конкурентоспроможністю організації. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Вип. 11(1). С. 57-64.
43. Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. Маркетинг : підручник / за ред. А. О. Старостіної. К. : Знання, 2009. 1070 с.
44. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 56 – 60.

45. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. 17-е изд. М. : ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
46. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. Т. В. Устік, Н. О. Будаков, С. С. Протащук. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 2. С. 389-397.
47. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера. СПб. : Питер, 2001. 378 с
48. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 132 с.
49. Шевченко Т. М. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Т. М. Шевченко, О. А. Шевченко. Ефективна економіка. - 2020. - № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_6
50. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
52. Штучка Т. В. Організація маркетингової діяльності на агропродовольчих підприємствах. Вісник ХНАУ. 2016. № 1. С. 362-372.
53. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. A. D. Chandler. Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1962.
54. Dunning J. Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison – Wesley, 2014
55. Held David, Mc Grew Anthony, Goldblatt David and Perraton Jonathan. Global changes: politics, economy and culture Polirom Publishing House, Iași, 2001