

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент проєктів і консалтинг

07 Управління та адміністрування

073 «Менеджмент»

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

СТЕПАНА ДМИТРОВИЧА ГОЛУБЯТНІКОВА



**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

Денис ЛІФІНЦЕВ



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол №4 від «04» грудня 2024 р**

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти
Галузь знань
Спеціальність
Освітньо-професійні програми

другий (магістерський) рівень
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проєктної групи /
Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Завідувач кафедри менеджменту

Вероніка ВЕРБА

Михайло САГАЙДАК



«18» червня 2024



«18» червня 2024

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти

Степану ГОЛУБЯТНИКОВУ

очної (денної) форми навчання на підготовку **кваліфікаційної магістерської роботи** на тему:
«Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації».

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. № 916-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МІРУМ».

План кваліфікаційної магістерської роботи

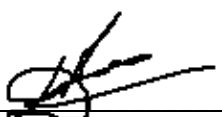
Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації
Розділ 2	Аналітична оцінка маркетингової стратегії обраної бізнес-організації та процесу управління її розвитком

Розділ 3	Розроблення заходів з підвищення ефективності розвитку маркетингової стратегії
Об'єкт дослідження:	процес формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління підвищенням ефективності формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації

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

У розділі 1	Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації
	Виокремити та дослідити ключові показники ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації
	Розглянути сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації
У розділі 2	Дослідити актуальний стан обраної бізнес-організації, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище,
	Оцінити ефективність процесу розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації досліджуваної організації,
	Проаналізувати процес управління розвитком маркетингової стратегії бізнес-організації, виявити наявні проблеми.
У розділі 3	Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії обраної бізнес-організації,
	Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики ,
	Підготувати рекомендації щодо змін в управлінні розвитком маркетингової стратегії обраної бізнес-організації з урахуванням пропозицій, розроблених у роботі.

**Завдання підготував
науковий керівник**


(підпис)

Денис ЛІФІНЦЕВ

«12» червня 2024р.

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

Степан ГОЛУБЯТНИКОВ

«12» червня 2024р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 84 сторінки, 15 таблиць, 17 рисунків, список літератури з 76 найменувань, 8 додатків.

«Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління підвищенням ефективності формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.
- Виокремити та дослідити ключові показники ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації.
- Розглянути сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.
- Дослідити актуальний стан обраної бізнес-організації, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище.
- Оцінити ефективність процесу розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації досліджуваної організації.
- Проаналізувати процес управління розвитком маркетингової стратегії бізнес-організації, виявити наявні проблеми.
- Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії обраної бізнес-організації.
- Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики.

- Підготувати рекомендації щодо змін в управлінні розвитком маркетингової стратегії обраної бізнес-організації з урахуванням пропозицій, розроблених у роботі.

Практичне значення результатів дослідження. Отримані результати дослідження можуть слугувати як база знань для удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організацій медичного ринку. Запропоновані методи та інструменти дозволяють підвищити ефективність процесів формування та удосконалення маркетингових стратегій медичних установ, шляхом впровадження сучасних підходів до управління проєктами, оптимізації маркетингових комунікацій та ініціатив в цілому, використання доречних ключових показників ефективності. Таким чином, поліпшуючи взаємодію бізнес-організації з цільовою аудиторією, збільшуючи рівень залучення та конверсії, а також оптимізуючи витрати на маркетингові активності.

Апробація результатів дослідження. Участь у V Міжнародній науковій студентській конференції, організованій кафедрою менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана: «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». Тема тез: «Застосування маркетингової воронки як основа ефективності сучасного SMM-фахівця».

Рік виконання магістерської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту магістерської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: маркетингова стратегія, комунікації, управління проєктами, бізнес-організація, аналіз ринку медичних послуг.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073
«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і
консалтинг»

Степана ГОЛУБЯТНИКОВА

на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Актуальність теми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби у надскладній ситуації, загалом, питання удосконалення маркетингової стратегії є дуже актуальним. Фахові рішення у цій сфері можуть стати основою лідерства на ринку, водночас, помилкові дії сприятимуть втраті позицій та погіршенню економічних показників. Для досліджуваного підприємства, яке активно працює на висококонкурентному ринку, дані питання є особливо важливими.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: теоретична частина роботи містить аналіз ключових підходів, присутні власні думки із авторською аргументацією. Прикладна частина містить аналіз ринку та рекомендації, які можуть бути використані у практиці.

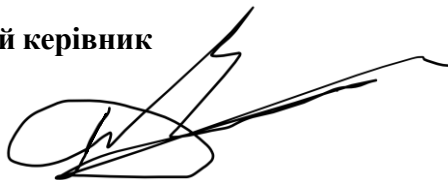
Наявність самостійних розробок автора: пропозиції, розроблені автором дослідження відповідають потребам компанії, що робить їх цінними. Робота виконана самостійно.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: У роботі має місце власна думка автора. Рекомендації, розроблені на основі дослідження є прикладними та можуть бути адаптовані до практики компаній даної сфери.

Наявність недоліків: роботу підсилили би більш детальні фінансові розрахунки економічного ефекту запропонованих рекомендацій. З огляду на обмежений доступ до інформації дослідник покладався на інформацію, переважно, з відкритих джерел, що вплинуло на глибину дослідження. Тим не менш, у роботі застосовано інструментарій, який дозволив провести аналітичну роботу та розробити управлінські рекомендації на достатньому рівні.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота може бути допущена до захисту, оцінка: 42 бали,

Науковий керівник



Доцент кафедри менеджменту,
доцент, к.е.н.
Денис ЛІФІНЦЕВ

«14» грудня 2024р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Голубятнікова Степана Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема роботи є актуальною в сучасних умовах, коли ефективна маркетингова стратегія стає ключовим фактором успішного функціонування приватних медичних закладів. Управління формуванням та удосконаленням маркетингової стратегії у медичних установах набуває важливості з огляду на зростаючі очікування пацієнтів, конкуренцію високої інтенсивності в галузі та необхідність залучувати достатню кількість аудиторії для розвитку бізнесу. Дослідження, проведене на базі ТОВ "МІРУМ", дозволяє адаптувати теоретичні положення до реальних умов приватних клінік, що підсилює практичну цінність роботи.

Якість проведеного дослідження

Виходячи з того, що дослідження було проведене за умов обмеженого доступу до інформації, здебільшого на основі відкритих джерел та інтерв'юванню зовнішнього менеджмент консультанта, роботу виконано на задовільному рівні, із застосуванням релевантних наукових підходів та методів аналізу. Висновки та ідеї для формування проєкту розвитку організації базуються на усіх можливих зібраних даних і враховують специфіку підприємства.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Використано багатогранний підхід до аналізу, що охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти. Використано сучасні інструменти аналізу маркетингової діяльності бізнес-організації. Окремо варто відзначити підготовку рекомендацій щодо покращення сфери просування компанії та вдосконалення внутрішніх процесів.

Зауваження

У роботі недостатньо уваги приділено ризикам, які можуть виникнути при впровадженні запропонованих рекомендацій. Більша кількість графічних матеріалів могла б полегшити сприйняття роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Отримані результати дослідження можуть слугувати як база знань для удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організацій медичного ринку. Запропоновані методи та інструменти дозволяють підвищити ефективність процесів формування та удосконалення маркетингових стратегій медичних установ, шляхом впровадження сучасних підходів до управління проєктами, оптимізації маркетингових комунікацій та ініціатив в цілому, використання доречних ключових показників ефективності.

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

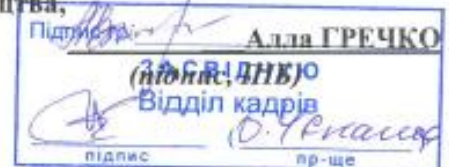
Д.е.н., проф., професор кафедри економіки і підприємництва,

Факультету менеджменту і маркетингу

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Основні теоретичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.....	6
1.2 Ключові показники ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації.....	15
1.3 Сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОБРАНОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЇЇ РОЗВИТКОМ	28
2.1 Актуальний стан обраної бізнес-організації, характеристика та оцінка її внутрішнього й зовнішнього середовища	28
2.2 Оцінка ефективності процесу розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації досліджуваної організації	34
2.3 Аналіз процесу управління розвитком маркетингової стратегії бізнес-організації, наявні проблеми	42
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	49
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії обраної бізнес-організації.....	49
3.2 Оцінка запропонованих альтернатив із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики	56
3.3 Рекомендації щодо змін в управлінні розвитком маркетингової стратегії обраної бізнес-організації з урахуванням пропозицій, розроблених у роботі	65
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Тема удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації була й буде актуальною у 21-му столітті. Ще не так давно компанії притримувались традиційної планомірної концепції залучення цільової аудиторії – або навіть “зроби якісний продукт” і якість сама буде говорити за себе, адже спрацьовуватиме “сарафанне радіо”. З’явилась перша реклама в інтернеті – і було достатньо 4-7 “дотиків” до потенційного клієнта, щоб привести його до конверсії... В той час як в 2024 році потрібно в середньому більше 100 “дотиків” до споживача, щоб він повірив бренду і поступово дійшов до цільової дії. І використовуючи інтернет людство органічно дійшло до того, що має сліпи зони, практично ігноруючи певного роду рекламу.

У наш час, постійної невизначеності, планомірний підхід вже відходить на другий план. Потрібні нові методи, які дозволять швидко адаптувати стратегію до мінливих умов. Лідери компаній постійно впродовж поколінь приймають рішення як оптимізувати бюджет, намагаючись вирішити проблему яку здавна описував Джон Ванамейкер: “Половину грошей, яку я витрачаю на рекламу, я витрачена даремно; біда в тому, що я не знаю, яку саме половину.” Але це вже не про сьогодні – бо наразі існують інструменти, які дозволяють у діджитал світі відслідковувати чи не кожен рух на шляху користувача; штучний інтелект допомагає знаходити невидні оку патерни поведінки клієнтів; а алгоритми соцмереж дізнаються про вагітність жінки до того, як дізнається вона... І в такому середовищі постає сильно виражена необхідність лідерам організацій швидко знаходити ту опору від якої можна відштовхуватись для розвитку бізнес-організації – маркетингову стратегію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади з формування та удосконалення маркетингової стратегії розглянуті в публікаціях таких авторів: Сенишин О. С., Кривешко О. В., Котлер Ф., Армстронг Г., Багорка М. О., Челак В. В., Буняк Н. М., Зайчук Т. О., Струк Н. Р., Капраль О. Р., Ковальчук

В. В., Надь Н. М., Залізнюк В. П., Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. та багато інших.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління підвищенням ефективності формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

- Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.
- Виокремити та дослідити ключові показники ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації.
- Розглянути сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.
- Дослідити актуальний стан обраної бізнес-організації, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище.
- Оцінити ефективність процесу розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації досліджуваної організації.
- Проаналізувати процес управління розвитком маркетингової стратегії бізнес-організації, виявити наявні проблеми.
- Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії обраної бізнес-організації.
- Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики.
- Підготувати рекомендації щодо змін в управлінні розвитком маркетингової стратегії обраної бізнес-організації з урахуванням пропозицій, розроблених у роботі.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації.

Методи використані задля опрацювання даної роботи: індукція, дедукція, аналіз, аргументація, абстрагування, аналогія, інтерпретація, узагальнення, порівняння та спостереження.

Практичне значення результатів дослідження: Отримані результати дослідження можуть слугувати як база знань для удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організацій медичного ринку. Запропоновані методи та інструменти дозволяють підвищити ефективність процесів формування та удосконалення маркетингових стратегій медичних установ, шляхом впровадження сучасних підходів до управління проектами, оптимізації маркетингових комунікацій та ініціатив в цілому, використання доречних ключових показників ефективності. Таким чином, поліпшуючи взаємодію бізнес-організації з цільовою аудиторією, збільшуючи рівень залучення та конверсії, а також оптимізуючи витрати на маркетингові активності.

Апробація результатів дослідження: участь у V Міжнародній науковій студентській конференції, організованій кафедрою менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана: «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». Тема тез: «Застосування маркетингової воронки як основа ефективності сучасного SMM-фахівця».

Інформаційна база: в ході написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано літературні джерела, навчальні посібники, наукові статті, перекладені видання та електронні ресурси.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Основні теоретичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації

«Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це просто суєта перед поразкою.»

Сунь-цзи

Якщо у 2022 році маркетологи страждали через низький попит на їх навички [1] – то наразі ситуація абсолютно протилежна. [2] Зокрема, найбільший запит є на талановитих ком'юніті менеджерів та досвідчених маркетологів-стратегів. [3] І не дарма, адже у кризові часи компанії потребують більш обережного використання бюджету на маркетингові ініціативи. А вони в свою чергу формуються від маркетингової стратегії. Розглянемо визначення, які наводять вчені цьому терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди авторів на поняття “маркетингова стратегія”.

№	Автори / Джерела	Визначення
1	2	3
1	Сенишин О., Кривешко О. [4]	Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.
2	Котлер Ф., Армстронг Г. [5]	Маркетингова стратегія – логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
3	Багорка М., Челак В. [6]	Маркетингова стратегія є загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації. Вона передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін чинників макро- і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів відповідно до суспільних цінностей.
4	Буняк Н. [7]	Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.
5	Т.О. Зайчук [8]	Сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій.
6	Boston Consulting Group [9]	Охоплення потрібного клієнта за допомогою правильного повідомлення через правильний канал. Відповідає на запитання: як ми ефективно таргетуємо клієнтів? Як ми сегментуємо нашу клієнтську базу? Як ми використовуємо тенденції маркетингу?
7	Маркетингова агенція DINANTA [10]	Маркетингова стратегія є загальним недеталізованим способом створення чи зміни уявлень споживачів про продукт за визначений проміжок часу за допомогою доступних маркетингових інструментів та ресурсів у певних конкурентних умовах, що веде до загального успіху бізнесу.

Джерело: розроблено автором на основі [9-12].

Проаналізувавши визначення авторів можна дійти до певних висновків.

Щонайменше слід зазначити, що визначення різняться в залежності від проблематики, що намагалися вирішити автори. Тому, кожен з них зазвичай зосереджувався на певному, більш вузькому аспекті маркетингової стратегії. І незважаючи на це, визначення виходили доволі довгі, що вказує на широкий спектр застосування маркетингової стратегії в бізнесі.

На нашу думку, лаконічне визначення Сенишина О. та Кривешко О. є чудовим з позиції легкості запам'ятовування – якщо є можливість охарактеризувати комплексний термін одним реченням то це вказує на високий рівень розуміння сфери його застосування. Водночас, їх визначення все ж упускає зовелику кількість функцій, яку охоплює маркетингова стратегія, і відповідно його не можна вважати оптимальним. Щодо більш комплексних і вдалих визначень, Котлер та Армстронг, а також агенція DINANTA, на нашу думку, дають більш влучну характеристику маркетинговій стратегії, яку можна відносно легко використати навіть для малого й середнього бізнесу. Їх визначення можна вважати доволі вдалими й практичними хоча б виходячи з однієї із задач маркетингу – доносити до споживача про цінність продукту [3, с. 6], та стратегії – як узагальнюючої моделі дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. [13] Водночас, для корпорацій може більше підійти всеохоплююче визначення Зайчук Т. О., що маркетингова стратегія як сучасна філософія, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства. Таке визначення, на нашу думку, добре вказує на більш високе походження маркетингової стратегії і надання їй високого пріоритету серед вже побудованої системи, потреба в якій зазвичай в повній мірі розкривається у великих компаній, на етапі зрілої організації.

Узагальнюючи надані визначення авторів, можна виділити такі ключові аспекти, які повинна містити маркетингова стратегія: визначення цільової аудиторії та її сегментація; чітке позиціонування компанії; набір інструментів та заходів для досягнення маркетингових цілей, включаючи використання відповідних каналів комунікації та повідомлень; характеристику конкурентних переваг компанії; повинна враховувати сучасні тенденції на ринку.

При цьому, вчені виділяють такі види маркетингових стратегій (рис. 1.1).

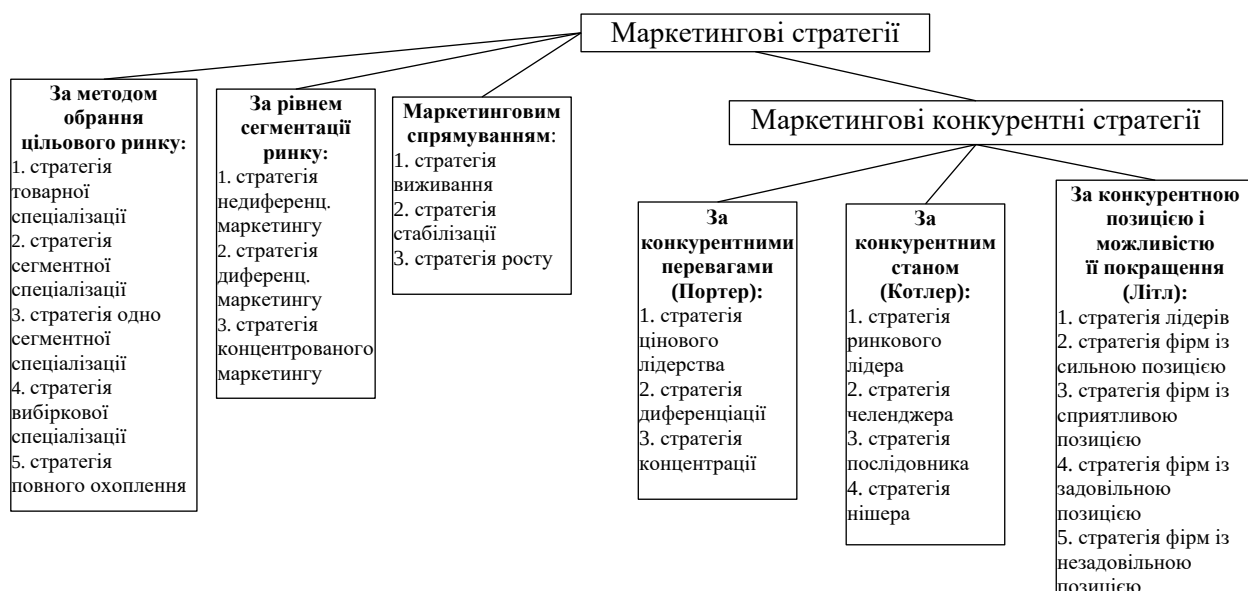


Рисунок 1.1 – Види маркетингових стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [14]

На прикладі компанії GoPro можна розглянути, що є тактикою, а що стратегією в бізнесі для уникнення плутанини в термінах (табл. 1.2). [15]

Таблиця 1.2 – Приклад стратегії та тактики GoPro.

Стратегія	Тактика
Просувати бренд компанії використовуючи контент, який створили користувачі продукту.	• Створюємо ком'юніті та конкурси. Заохочуємо клієнтів надсилати нам свої відео та фотографії для участі в конкурсах та нагороджуємо найкращі роботи. • Репостимо контент створений користувачами у своїх соціальних мережах для збільшення залученості та видимості бренду. • Співпрацюємо з ентузіастами-інфлюєнсерами та впливовими особами, щоб демонструвати продукт у реальних екстремальних умовах.

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Також, Оксана Лихожон, маючи більше 9 років у маркетингу, погоджується з вказаною відмінністю стратегії від тактики, і доповнює, що стратегія – це недеталізований план, який враховує поточний стан речей (Точку А) та цілі бізнесу, і приводить до бажаного стану речей (Точки Б), з урахуванням наявних ресурсів. І відповідає на питання – ЯК?

При цьому, алгоритм розробки стратегії, відповідно до Лихожон О., можна описати наступним чином [3, с. 6]:

1. Стратегія починається з цілевстановлення. Спочатку визначається точка Б, куди компанія прагне прийти.
2. Проводиться аналіз точки А, чому зараз компанія не знаходиться в тій ситуації, в якій бажає бути. Діагностуються проблеми.
3. Проводиться аналіз наявних ресурсів.
4. І тоді можна обрати найкращий шлях досягнення точки Б.

У той час як тактика – це вже детально розписаний план дій для реалізації обраного шляху. Вчені погоджуються, що такий процес розробки стратегії працює у будь-якій сфері бізнесу, а визначення є загальноприйнятними і не потребують додаткових доказів.

Водночас, на нашу думку, важливо звернути увагу на більш важливий аспект, що стратегія не може бути сама по собі. Зокрема експертами вважається загальноприйнятим той факт, що маркетингова стратегія є функціональною складовою і виходить з бізнес-стратегії (рис. 1.2). Відповідно, її обов'язково потрібно узгоджувати з іншими цілями компанії вищими за ієрархією, щоб швидше дійти до бажаних наслідків.

Сама ж маркетингова стратегія може бути сформована з акцентом на будь-якій ланці маркетингової воронки, в залежності від цілей або потреб підприємства. Маркетинговою воронкою при цьому фахівці як правило визначають – візуалізацію кроків, які робить кожен потенційний покупець від першого контакту з брендом до конверсії (рис. 1.3). [16] На нашу думку, таке визначення цілком прийнятне, адже ключова суть воронки це мати можливість проаналізувати шлях клієнта, для подальшого визначення оптимальних дій, які будуть підштовхувати клієнта до визначеної компанією цільової дії (конверсії).



Рисунок 1.2 – Ієрархія стратегій підприємства як виробничо-господарської системи [13, с. 8]



Рисунок 1.3 – Сутність маркетингової воронки

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 6]

Дослідивши питання розробки маркетингових воронок, можна дійти висновку, що найчастіше їх описують моделями AIDA та RACE, або їх видозміненими аналогами, які несуть за собою одну й ту саму суть. Наприклад, деякі фахівці через простоту розуміння та бажання виокремити етап лояльності споживача до компанії використовують модель КТВА (“know-try-buy-ambassador”) [3, с. 6], яка є аналогом моделі RACE. Візуалізацію моделей AIDA та RACE подано в Додатку А.

Як показано на рисунку 1.2 вище, після функціональних стратегій можуть розроблятися більш вузькі – операційні. Так і маркетингова стратегія як правило тісно пов’язана з витікаючої з неї комунікаційною стратегією. Можна навести таке визначення комунікаційної стратегії (КС): це система координат кампанії, мета якої — побудувати ефективний обмін інформацією із цільовими сегментами аудиторії для вирішення бізнесових і маркетингових завдань, зокрема збільшення лояльності, просування бренду компанії та отримання зворотного зв’язку. [17] У просторі інтернету здебільшого можна знайти авторів, які стверджують, що комунікаційна стратегія складається з трьох блоків: маркетингового, креативного та медійного (їх зміст розкрито у Додатку Б). Водночас певні фахівці на кшталт Вікторії Берещак відносяться до формування комунікаційної стратегії як до комплексного процесу показаного на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Процес розробки комунікаційної стратегії [17]

Хоча, на нашу думку, характеристика комунікаційної стратегії Берещак В. вже більше походить на маркетингову стратегію. Зокрема через повноту, комплексність зазначеного процесу (рис. 1.4) та його перетинання з ключовими елементами маркетингової стратегії [с. 8]. Це також може бути підтвердженням того, що на просторах України досвідчені фахівці та/або керівники компаній, формуючи запит до консультантів на розробку чи удосконалення комунікаційної стратегії, – насправді можуть мати на увазі маркетингову, і навпаки.

Тим не менш, на нашу думку, можна узагальнити думки експертів, що ключовим для розгляду і можливого подальшого удосконалення саме комунікаційної стратегії будуть: обрані інструменти, якими будуть досягатися цілі стратегії; голос бренду (tone of voice або ToV); ключові повідомлення (“меседжі”, які компанія хоче донести до аудиторії); канали, де компанія веде комунікацію зі своєю цільовою аудиторією; креативної/візуальної складової бренду; та певні технології, які сприяють досягненню мети стратегії.

При цьому, серед найбільш важливих й часто вживаних інструментів та технологій можна вважати ті, що зазначені у таблиці 1.3. Саме за рахунок цих інструментів маркетингологи та причетні до цього напрямку фахівці досягають поставлених маркетингових цілей.

Таблиця 1.3 – Ключові інструменти маркетингової стратегії в просуванні.

№	Інструменти	Сутність
1	2	3
1	Performance marketing або контекстна реклама	Це вид маркетингу, який спрямований на досягнення конкретних показників продуктивності (таких як продажі, зареєстровані користувачі, конверсії тощо). [18] Це як правило реклама в пошукових запитах Google та на сайтах компаній.
2	Таргетинг	Це спосіб просування через рекламу в соціальних мережах, спрямовану на групу людей з певними характеристиками, потрібними компанії. [19] В Україні це поняття ще відрізняють від контекстної реклами, на західному ринку вже частіше зустрічається одна роль – Media Buyer, який займається платним просуванням як в соціальних мережах, так і в просторі інтернету загалом. [3, с. 6]

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
3	SMM	Це використання соцмереж для досягнення бізнес-цілей. Зазвичай полягає в публікації різноманітного контенту в Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok з метою розповісти про бренд, його унікальність, цінності та залучити ЦА. [20]
4	Контент маркетинг	Інструмент по залученню нових клієнтів і комунікації з ними через поширення корисного контенту. Іншими словами, це створення унікального, експертного матеріалу для певної ніші бізнесу з метою підвищення довіри клієнта та подальшого його залучення. [21]
5	SEO	Це пошукова оптимізація сайту, яка направлена на те, щоб сторінки певного сайту показувалися у видачі пошукових систем у відповідь на конкретні запити користувачів. [22]
6	Web-analytics	Це процес збору, вимірювання, аналізу та інтерпретації усіх даних про вебтрафік. [23] Як правило, відбувається в Google Analytics.
7	Email-маркетинг	Це спосіб просування товарів або сервісів через email розсилки. [24]
8	Чат-боти та месенджери	Чат-бот це автоматизований багатофункціональний помічник, який може збирати та показувати інформацію підписникам за їхнім запитом згідно зі заздалегідь підготовленим сценарієм. [25] Може бути як в месенджерах, так і соцмережах, так і на сайті.
9	Штучний інтелект (AI)	Існує багато ШІ, які можуть полегшити життя фахівців тих чи інших маркетингових напрямків. Їх функціонал може містити від створення публікацій до відео та креативів. У Додатку В є посилання на перелік з 27 корисних у маркетингу ШІ інструментів.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 6], [18-25].

Як висновок, задля того, щоб удосконалити маркетингову стратегію необхідно: розглянути від чого відштовхувались фахівці компанії при її формуванні та наскільки повно й реалістично охарактеризовано внутрішній та зовнішній стан компанії “як є”; проаналізувати чи узгоджуються цілі стратегії з обраними заходами їх досягнення та за рахунок яких показників оцінюється результативність стратегії; переглянути як компанія використовує зазначений вище інструментарій та інші ключові елементи комунікаційної стратегії. Внаслідок чого можна ідентифікувати прогалини і знайти рішення, розробивши план, як доповнити наявну картину, щоб “пазл” стратегії став цілісним і виконував свою мету найефективнішим чином.

1.2 Ключові показники ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації

Цілі та стратегія мають вирішальний вплив на всі подальші складові бізнесу. А оцінити ефективність обраного напрямку дій, і зокрема стратегії допомагають показники (рис. 1.5). [26]

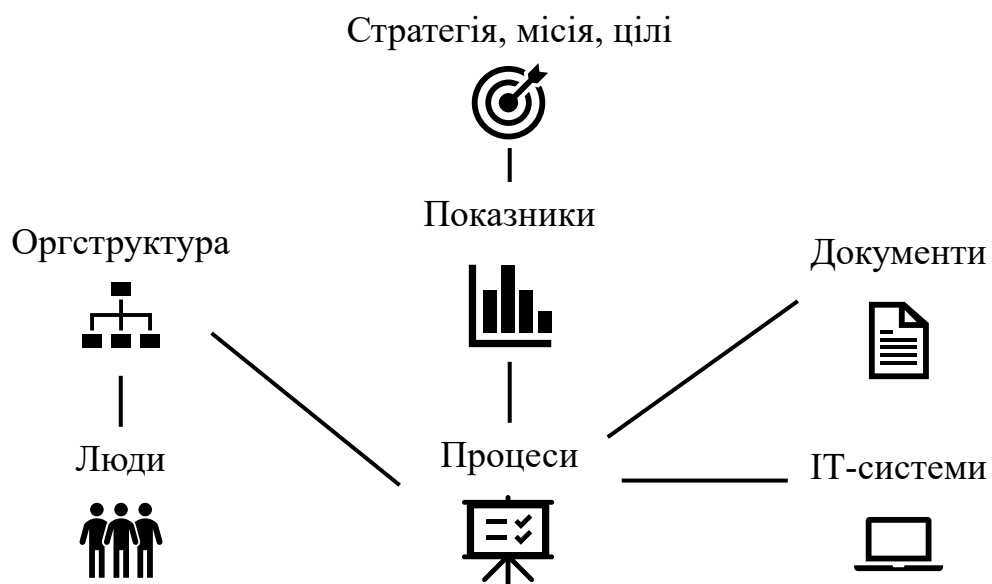


Рисунок 1.5 – Схема “Місце показників у системному бізнесі”

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Як правило, стратегія повинна формуватись із розрахунку на досягнення конкретної цілі. І в контексті маркетингу, відповідно, фокусуватись на певних сегментах аудиторії або зокрема на аудиторії певного шару маркетингової воронки. Адже, до прикладу, маркетингова комунікація, яка сприятиме ознайомленню абсолютно нових людей з бізнесом буде кардинально відрізнятись від комунікації з наявними постійними клієнтами, яких бізнес хоче залучити до повторної покупки. І відповідно, тоді для кожного такого сегменту або шару маркетингової воронки будуть релевантні свої показники.

При цьому, важливо зазначити, що внаслідок спостереження та розгляду доречних вакансій та ведення діяльності українських бізнесів в цілому, можна було дійти такого висновку: на теренах України SMM-фахівці зазвичай сприймаються власниками бізнесів як працівники, які повинні просто вести соцмережі – тобто постійно генерувати контент. Але на ділі це сумна ситуація. Адже коли від бізнесу є лише такий запит на знання й навички – тоді фахівці лише це і пропонують. І в такому випадку ні SMM-фахівці, ні власники бізнесів чомусь, на жаль, навіть не задумуються про те, що їх зовнішня комунікація, яку вони гарно подають може попадати у недоречному каналі на нерелевантну аудиторію. Висновок: в Україні часто можна покращити маркетингову стратегію просто перевіривши обізнаність SMM-фахівців та інших дотичних працівників на розуміння маркетингової воронки і аудиту її використання на практиці. Якщо відбувається належна сегментація аудиторії й обрано фокус на певній частині воронки – чудово. Якщо ж ні – точно є можливість для удосконалення. [27]

На вищезгаданому рисунку 1.3 [с. 11] та в Додатку А на зазначених воронках вже показано ключові показники, які вказують, що обрана стратегія є ефективною. Так, узагальнюючи, можна вказати наступні показники як ключові на певних етапах воронки (за моделлю RACE):

- На етапі усвідомлення (reach): охоплення аудиторії в соцмережах, вартість за клік (CPC), кількість трафіку по певних каналах (тобто, кількість брендових запитів через пошукову строку, “direct” переходів з інших каналів на сайт тощо). Відповідно, SEO, SMM та контекстна реклама є найефективнішими інструментами на цьому етапі.
- На етапі дії/інтересу/прийняття рішення (act): час на сайті, глибина перегляду, кількість прочитаних сторінок, коефіцієнт відмов, середній час перегляду сторінки, підписки на розсилку, запити на демонстрацію продукту, кількість лідів. Відповідно, на цьому етапі найефективнішими інструментами виступають контент- та email-маркетинг, адже перший надає можливість висвітлити експертизу фахівців бізнесу і тим самим збільшити довіру потенційного клієнта,

а другий – надає можливість продовжувати підтримувати зв’язок з лідом через розсилки або персоналізовану комунікацію та повертати його у воронку.

- На етапі конверсії (convert): кількість продажів, вартість середнього чека, вартість придбання клієнта (CPA), ROI, LTV (Lifetime Value – скільки за весь час існування клієнта він приносить прибутку). Відповідно, зручність інтерфейсу (для діджитал продаж) або досвідченість менеджера з продажів на цьому етапі відіграє вирішальну роль.
- На етапі “амбасадорства” (engage): Net Promoter Score (NPS), відсоток/кількість й частота повторних покупок. Відповідно, на цьому етапі ключову роль відіграють програми лояльності, знижки, акції. І на думку експертів саме цей етап, повторних продажів, вважається найважливішим серед усіх.

При цьому, важливо зазначити, що для будь-яких бізнесів за формування маркетингової стратегії буде важливим фактор збільшення прибутку/клієнтів як основна мета та ціль та “поповнення списку контактів для ретаргетингу”. Остання зокрема може бути доречна на будь-якому з етапів воронки. Тому, що бізнесу завжди важливо повертати аудиторію до своєї воронки продажів і конвертувати її в клієнтів. Через це маркетологи як правило слідкують за кількістю підписок на чат-ботів або підписок на розсилку. Окрім того, в сьогоденні загалом безкоштовні лекції, вебінари, чек-листи, книги, знижки на продукт або тріали тощо (з англ. trial – мається на увазі можливість спробувати скористатися готовим сервісом, але з обмеженим функціоналом) є дуже популярними серед маркетологів під час складання воронки з фокусом на певну аудиторію. – Бо всі вищезгадані елементи часто є “лід-магнітами”. Тобто цінністю, яку бізнес пропонує потенційному клієнту в обмін на його контактні дані. [28] При цьому, бізнесу як правило такі “плюшки” для потенційного клієнта даються майже за безцінок.

Всі зазначені вище показники в цілому є загальноприйнятними і вживаними серед фахівців пов’язаних з маркетингом і тому, окремого обґрунтування не

потребують. Особливо якщо йдеться про інтернет-маркетинг – адже тут існує чимало можливостей відстежувати чи не кожний клік людини через якісно налаштований Google Analytics. [29]

Водночас, деякі експерти розділяють поняття ефективності маркетингової стратегії на дві категорії: та, що відноситься до performance маркетингу; і та, що відноситься до стратегічного бренд-менеджменту. Щодо першої категорії – до неї як раз і входять всі показники зазначені вище. Їх можна чітко виміряти і вони вказують на конкретні досягнуті результати, які в свою чергу вказують на ефективність обраної маркетингової стратегії в цілому. А проаналізувати ефективність маркетингової стратегії з розгляду на стратегічний бренд-менеджмент як правило значно важче. Зокрема тому, що вплив маркетингової стратегії у такому випадку складно виміряти. Але можливо. Зазвичай для цього проводяться: групові дискусії (фокус групи) та глибинні інтерв'ю – з найрозповсюдженіших методів; та проєктивні методи (з асоціативними картами, наприклад) або спостереження за поведінкою споживачів у повсякденних життєвих ситуаціях. [30]

Також, важливо зазначити, що було розглянуто в наукових виданнях бачення різних дослідників щодо того як аналізувати ефективність маркетингової стратегії. Можна сказати, що бачення дослідників різняться. Наприклад, Дж. Грант вважає, що ефективна маркетингова стратегія це та, яка заснована на індивідуальних ідеях, відмінних від усіх інших. М. МакДональд приписує маркетинговій стратегії такі параметри як: відношення керівництва компанії до маркетингу (повноваження, роль та функції відділу маркетингу на підприємстві); постановку та організацію процесу маркетингу на підприємстві (ступінь координації та обміну інформацією між підрозділами); окрім ефективного використання інструментів маркетингу... [31] Л. Балабанова, М. Туган Барановський зазначають, що: “Ефективність маркетингу оцінюється за такими напрямками як: покупка, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність...”. [32] Але при цьому авторами не визначено системи показників оцінки цих напрямів та алгоритму розрахунку

ефективності! І те саме, буде справедливо зазначити до визначення М. МакДональда, бо як оцінити саме ефективність маркетингової стратегії через призму відношення керівництва до маркетингу? – На нашу думку, чим більш лояльне керівництво до відділу маркетингу і чим краще розуміє його важливість – тим потенційно кращі умови для реалізації всіх необхідних заходів будуть у маркетологів такої компанії, але це наврядчи надасть можливість оцінити ефективність самої обраної фахівцями стратегії... І чи варто зазначати, що постійно знаходити нові ідеї як пропонує Дж. Грант теж в окремі періоди існування компанії буде малоефективно? Адже потрібно враховувати, що існують ринкові тренди, вже наявні ефективні стратегії, якими користуються конкуренти, та обмеженість маркетингового бюджету компанії – які також встановлюють правила гри і за таких умов керівникам потрібно вміло приймати рішення. Тобто, інколи буде вигідніше обрати стратегію “наслідування лідера” ринку або обрати більш перевірений шлях, який вже працює і дає результати на ринку без явних репутаційних та брендових ризиків обрання повноцінно нової ідеї. І це підтверджується чималою кількістю кейсів. Наприклад, Microsoft довго спостерігав за успіхами Slack, до поки 2018 року не випустив Teams. В інтернеті є купа статей на цю тему, включаючи й те, що Slack заявила про копіювання їх рекламних матеріалів компанією Microsoft через що створила судових позов. [33] Копіювання певних вдалих ідей – це насправді часта практика в бізнесі.

Тому, на нашу думку, вищезазначені бачення дослідників є спірними і такими, що піддаються критиці. Водночас, як ми вважаємо, за сучасних умов діджиталізації і можливості вимірювати чи не кожен клік людини в інтернеті – дійсно бізнесу варто базуватись на можливості чітко вимірювати і оцінювати показники зазначені у цьому дослідженні та вести тісну комунікацію з цільовою аудиторією для аналізу наявних в неї асоціацій щодо бренду та побажань чого їм не вистачає. І це, враховуючи тісний взаємозв'язок всіх систем бізнесу як показано вище на рисунку 1.5 [с. 15], значно чіткіше буде вказувати на ефективність обраної маркетингової стратегії.

Так, було розглянуто основні бачення експертів щодо критеріїв оцінювання маркетингової стратегії, але в контексті даної роботи цього буде дещо недостатньо. Бо в контексті обраної теми дослідження, задля саме удосконалення маркетингової стратегії, потрібно знати де і як шукати прогалини, тобто зони покращення в бізнесі.

Таким чином, проаналізувавши рекомендації щодо ініціації роботи з клієнтом фахівців агенцій, що працюють за різними доречними напрямками від SMM до таргетингу, можна сформувати узагальнений алгоритм дій якого притримується більшість кваліфікованих, досвідчених спеціалістів. Зокрема коли, умовно, заходить в компанію SMM-спеціаліст йому потрібно:

1. Провести дослідження компанії в якій тепер працює.
2. Проаналізувати конкурентів.
3. Проаналізувати цільову аудиторію та розписати портрети по сегментам.
4. Узгодити цілі з керівництвом.
5. Обрати доречні канали, платформи та інструменти.
6. Обрати концепцію використання вищезазначеного.
7. Узгодити або сформувати брендбук (або як мінімум узгодити основний напрям як оформлювати візуал) та tone of voice.
8. Обрати доречні теми та рубрики для публікацій.
9. Узгодити й обрати стратегію просування бренду/продукту/окремих публікацій (тобто, чи використовуємо рекламу? Як і де?).
10. Інше на кшталт реалізації/розгляду окремих побажань або ідей фахівця чи керівництва компанії.
11. Перевірити все попереднє. Впевнитись, що воно логічно взаємопов'язане. За потреби відредагувати план. І запускати в роботу.

Тому, як висновок, при консалтингу бізнесу щодо удосконалення маркетингової стратегії, також варто звертати увагу на складові вищевказаного алгоритму, що було з тієї чи іншої причини пропущено працівниками компанії. Саме такий показник як пропущений етап чи дія з алгоритму може допомогти

консультанту сформулювати план, що можна ще пропрацювати. Внаслідок чого потенційно отримати нову інформацію, яка сприятиме знаходженню аргументованих ідей для покращення маркетингової стратегії.

1.3 Сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації

Маркетингова стратегія імітації – це оригінальність сучасності... Можна було часто бачити як навіть Стів Джобс посилався на слова Пабло Пікассо: “Хороші художники копіюють, а видатні – крадуть”. При цьому, додаючи: “І ми ніколи не соромились красти вдалі ідеї”. [34] Тому, як вже було зазначено у цьому дослідженні, один з основних сучасних методів управління процесом розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації – це вміння вдало моніторити публічну діяльність своїх конкурентів і переймати вдалі ідеї. Або запозичувати ідеї з історії, чи брати їх з сусідніх галузей. Така практика надає можливість компаніям швидше адаптуватися й не просідати в своїй конкурентоспроможності, особливо коли йде мова про конкуренцію між середньою компанією з обмеженими ресурсами та технологічним гігантом з багаторічною історією.

Також, як вже згадувалось на початку цього дослідження, наразі відчувається брак сильних маркетингологів-стратегів через що можна бачити як певні агенції, що спеціалізуються на цьому питанні, ставлять ціnnик від 3000\$ за розробку й реалізацію маркетингової стратегії. [35] Цілком ймовірно, що копіювання чи переймання вдалих ідей конкурентами є наслідком такого фактору як брак кваліфікованих й креативних кадрів в сфері стратегії маркетингу.

Водночас, не все так погано. Зокрема, імітація певних елементів маркетингової стратегії інколи може не зіграти конкуренту на руку. Адже навіть якщо конкуренти прямі – це не означає, що вони мають ту саму аудиторію. Окрім того, позиціонування бізнесу має велике значення. Якщо конкурент навіть й

перейняв щось в компанії, але при цьому чітко видно, що він націлений через позиціонування на такий сегмент, що знаходиться в межах ринку, але визначений бізнесом як не привабливий, або не цільовий – це може мати гарні наслідки для галузі в цілому і не перешкоджатиме обом бізнесам від досягнення їх цілей. І цей аспект підтверджується думками інших експертів.

Так, наприклад, Майкл Портер вважає за необхідність розрізняти поміж інших і хороших конкурентів – тобто таких, чия діяльність забезпечує вигоди, як компанії, так і галузі в цілому, не становлячи загрози у довгостроковій перспективі. Це такий конкурент з яким можна разом досягти стабільної та прибуткової рівноваги в галузі без затяжної війни. [36] А також, Саймон Сінек у своїй книзі зазначав переваги того моменту, коли він почав відноситись до свого ключового конкурента скоріше як до хорошого суперника, аніж запеклого ворога, зазначаючи, що така конкуренція є дійсно гарним фактором, який покращує діяльність обох конкурентів, завдяки тому, що вони не ворогують, а намагаються більше концентруватися на розвитку своїх сильних сторін і надання вигоди оточуючим. [37]

Тому, така перспектива, на нашу думку, є насправді навіть привабливою. Але, звичайно, при цьому ніхто не відмінє обережність. Адже далеко не завжди можна чітко й швидко ідентифікувати саме хороших конкурентів – через що, краще таку характеристику надавати не одразу, а через певний час, аналізуючи діяльність конкурента, щоб не помилитися. Помилка у визначенні хорошого конкурента може легко стати критичною. Особливо коли мова йде про імітацію ним елементів маркетингової стратегії.

Тим часом, вивчаючи зарубіжні видання можна знайти різні інсайти. Наприклад, експерти з McKinsey & Company в статті зазначають, що компанії з високим темпом зростання, визначені як ті, що знаходяться у верхньому квартилі, інвестують у маркетинг в середньому втричі більше. Але водночас, навіть за кордоном, звідки як вважається поступають тренди в Україну, існує проблема, що топ керівники, як CEO чи СМО, можуть по різному інтерпретувати в чому полягає роль маркетингу в компанії. І це сумно, бо якщо відсутнє знання, що може зробити

маркетинг, неможливо реалізувати в компанії те, що він насправді повинен робити. Через це консультанти з McKinsey рекомендують назначати в компанії головного представника клієнтів (chief customer advocate). Цю роль може на себе брати СМО чи хтось інший – це не так суттєво. Головне те, щоб така людина дійсно мала голос при формуванні стратегії в компанії, і мала зокрема підтримку від CEO. Бо, як вказують консультанти з McKinsey, на жаль, дуже часто ця підтримка слабка. – Їх дослідження виявило, що у виконавчих комітетах чотирьох із 10 компаній зі списку Fortune 500 немає нікого, хто представляв би сфери маркетингу або клієнтського досвіду. Водночас, ті компанії, що мають такі ролі на вищому рівні керівництва (директори з маркетингу яких активно займаються стратегічним плануванням), – розвиваються в 1.3 рази швидше, як показало дослідження. [38]

Тому, як би це банально не було, але клієнтоцентричність ніхто не відмінює у 2024 році. І про яке покращення маркетингової стратегії чи взагалі про її адекватну реалізацію після формування за відсутності підтримки CEO та відсутності представника маркетингу на верхньому рівні може йти мова? Якщо такі кейси зустрічаються в компаніях Fortune 500 – можна не сумніватися, що на просторах України таких кейсів може бути чимало. Але у цьому всьому є гарна новина – це можна доволі легко виправити, якщо керівництво компанії націлене на дійсно якісні зміни й розвиток.

Вищесказане, на нашу думку, є важливим і більше ніж можливим, бо підтверджується кейсами. Таким прикладом клієнтоцентричності на просторах України може слугувати компанія “Планета кіно”. Дмитро Деркач, співзасновник мережі кінотеатрів “Планета кіно”, ділився як вони орієнтуються на тому, щоб надавати кращий клієнтський досвід, адже прокат кіно по суті суттєво не може відрізнитися від того, що показують конкуренти. І надав рекомендації, що інколи достатньо переглянути всі інструкції, зовнішні комунікації, наявні тексти і подумати як їх можна донести простіше – і це вже покращить клієнтський досвід. Або розглянути питання клієнтів, які виникають найчастіше і спробувати їх вирішити. [39] І проробивши таке, на нашу думку, можна легко покращити

маркетингову стратегію, “запакувавши” потім пророблену роботу в унікальну торгову пропозицію (УТП), яку залишатиметься тільки коректно донести аудиторії.

Також, іноземним яскравим прикладом того як сильно може вплинути наявність “клієнтського амбасадора” в лавах топ керівників може бути компанія Microsoft. Або зокрема її CEO, який не допускає обговорення будь-яких тем з ним поки не побачить аналітику по споживачам. [40]

Тим часом, для якісного формування маркетингової стратегії в 2024 році фахівцям потрібно переосмислити... вікові сегменти на яких фокусується бізнес. Так, як правило, компанії чи не по всьому світу звикли фокусуватися на віковій категорії від 20 до 40 років, вважаючи їх найбільш перспективними в контексті платоспроможності та формуванню й наслідуванню трендів. Але згідно з дослідженнями можна побачити, що в Америці буквально через 5-6 років люди старші 60 років будуть більшою групою споживачів щодо доходу, ніж люди віком від 20 до 34 років. Окрім того, згідно із статистикою вік типового споживача, який купує автівку також зріс – до 53 років. Але, як жартує автор статті HBR, коли ви востаннє бачили в рекламі автівки людину такого віку? [41]

На жаль, в Україні війна забирає чимало життів. І враховуючи тенденцію, яка була й раніше, що новонароджених значно менше ніж помираючих від старості – нація старіє. І відповідним чином українські фахівці теж можуть відчувати на собі фактор описаний автором статті вище. Компаніям потрібно адаптувати свої маркетингові комунікації, бо тепер дещо дивно бачити хоч і якісно продуману, але рекламу в якій співається пісня про ритейл продавця в стилі Backstreet Boys, які як раз були популярні в молодості нині “перспективної” вікової групи старше 30.

Відношення, що одне покоління таке, друге – інше, схоже, що повинно перерости в глибшу персоніфікацію, як зазначає Мауро F. Guillén. Бо все частіше люди бажають, щоб до них ставилися як до унікальних індивідів, а не “дотичних” до певного покоління. Сучасні люди хотіли б грати, вчитися, працювати та відпочивати в будь-якому віці, коли їм це захочеться – а не обов’язково, коли традиція каже, що це “відповідно до віку”. Мауро: “Бренди можуть виграти від

поєднання, а не сегментування поколінь. Краще створити надихаюче повідомлення, яке об'єднувало б людей”. [41, с. 24]

Тому, погоджуючись з думкою експерта, можна зазначити, що для більш вигідного формування маркетингової стратегії при оцінці цільової аудиторії краще відходити від поняття віку і ще більше звертати увагу на окремі вподобання й звички людей. Так можна скласти значно унікальніший портрет споживача для якого сформувати унікальну УТП за яку в подальшому і цінуватиметься бренд. А також краще звертати увагу на можливості об'єднувати у чомусь хорошому людей – бо у цьому є щось чудове і сильне, як показала єдність українців на початку повномасштабного вторгнення.

Іншим трендом, який можна окремо виділити – це розширення використання різноманітних каналів компаніями, що відбулось внаслідок всесвітньої пандемії COVID-19. Бізнеси почали більше використовувати соцмережі для того, щоб продавати там свої продукти й послуги. [42] Конкуренція у цих каналах стала ще інтенсивнішою через що набула ще більш виразною потреба в диференціації ціннісної пропозиції, яку зазвичай, як ми можемо спостерігати, у сьогоденні найчастіше намагаються досягти через покращення сервісу. Хоча, при цьому, розглянувши літературу про сучасний сервіс, можна дізнатися, що українці на голову вищі у цьому питанні за європейські бізнеси. [39, с. 23]

Водночас, повертаючись до питання каналів, як вказують автори статті HBR, тільки 6.7% компаній повідомили, що перейшли повноцінно в онлайн – більшість так і залишилась в F2F (Face-To-Face) каналі й ба більше 28% бізнесів відкривали ще більше відповідних точок у 2023 році для взаємодії з споживачами. [42, с. 25] Варто зазначити, що у час діджиталізації пряма взаємодія між людьми може відчуватися особливо цінною. І тому, як не дивно, наявність у бізнесів F2F каналів – може бути їх конкурентною перевагою в окремих випадках.

Також, розвинувся попит на відеоконтент – йому зараз значно більше довіряють клієнти, ніж звичайному текстовому. Саме внаслідок взаємодії з відео компанії часто збільшується показник конверсії.

Окрім цього, автори статті зазначають, що 89% маркетологів у B2B сегменті почали користуватися професійною соцмережею LinkedIn для пошуку лідів, і очікується, що в подальшому кількість таких фахівців на даній платформі тільки збільшуватиметься за рахунок молоді, яка легко орієнтується в медіа просторі й переходитиме до менеджерських позицій. [42, с. 25]

Наостанок, варто враховувати й такий канал як D2C (Direct-To-Consumer), який додали до своїх воронки 24% компаній у 2023 році. [42, с. 25] Це може свідчити про бажання бізнесів не мати справу з аутсорсом або посередниками, що з одного боку – логічно, адже це сприяє можливості зменшити ціну на продукт та не залежати від іншого бізнесу. Але, з іншого боку, це також може бути і втратою у наш час, бо неодноразово було доказано як аутсорс зокрема може збільшувати ефективність роботи певних бізнесів. У будь-якому разі, на нашу думку, цей аспект потрібно просто мати на увазі й не робити поспішних рішень, обираючи D2C канал не розглянувши альтернативи.

Як висновок, потрібно враховувати наявні ринкові тренди і моніторити ситуацію, щоб не упускати можливості розширення бізнесу на нові канали. Часто саме рішучість й швидке прийняття рішень може допомогти бізнесу отримати краще конкурентне становище у сьогоденні. Навіть якщо певне рішення однією компанією було прийняте всього на 2 тижні раніше за інших конкурентів.

Якщо згадувати тренд персоналізованої комунікації з цільовою аудиторією – то дуже доречною при цьому стає стаття Christine Alemany, яка зазначає, що: “Емпатія є основою ефективної маркетингової стратегії”. Наводячи приклад, як компанія Etsy написала через емейл-розсилку своїм підписникам із пропозицією відписатися від розсилки щодо дня матері або батька, розуміючи, що ці дні можуть бути важкими для декого. Таким чином, відписалось 4000 осіб, а 250 написали у відповідь компанії подяку за таку вдумливість, піклування щодо них... [43] І насправді це може стосуватися, як текстових повідомлень, так і візуалів – завжди можна поставити собі питання як зробити публікацію тактовнішою, людянішою. Це важливо враховувати навіть не тільки з погляду на бізнес цілі, але й людяність в цілому.

І наостанок, складно упустити з виду чи не найпопулярніший тренд сьогодення – штучний інтелект теж може чимало допомогти у формуванні, перегляду або удосконаленні маркетингової стратегії. Зокрема вже існує чимало окремих сервісів, які допомагають генерувати контент: статті, відео, картинки; а також навіть оптимізовувати рекламні кампанії. Посилання на табличку з прикладами з 27 такого роду сервісів ІІІ наведено в Додатку В.

Але окремої уваги потребує те, як деякі компанії більш унікально використовують можливості штучного інтелекту. Зокрема для дата аналізу через так званий AI Predictive Model. Узагальнюючи сутність: якщо прийнятним чином зібрати дані в динаміці по споживачам та цілям компанії дана ІІІ модель може оптимізувати використання ресурсів маркетингу та продажів, а також вказати на приховані для людського ока патерни поведінки споживачів. Завдяки чому, бізнес може оптимізувати свої маркетингові зусилля та завчасно до очікуваної зміни поведінки споживачів прийняти належні управлінські рішення. Наслідки використання такої предикативної моделі вражають. Так, наприклад, одна компанія, внаслідок зупинення ведення діяльності в росії, використовуючи модель ІІІ змогла оптимізувати втрати, перерозподіливши ресурси, і зокрема маркетинговий бюджет, на інші регіони в яких діяв бізнес. [44] І це тільки один з прикладів.

Тому, на нашу думку, сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії – це про вміння керівників відстежувати всесвітні тренди та бачити де і як впровадити їх в діяльність бізнес-організації. Зокрема, маючи на увазі основні тренди і як їх можна використовувати, та впровадивши в діяльність важливі аспекти ведення зовнішньої комунікації, що вказані у цьому розділі – можна значно покращити маркетингову стратегію чи не будь-якої компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОБРАНОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЇЇ РОЗВИТКОМ

2.1 Актуальний стан обраної бізнес-організації, характеристика та оцінка її внутрішнього й зовнішнього середовища

ТОВ "МІРУМ" – мультифункціональна клініка заснована у 2021 році.

Знаходиться у місті Києві, за адресою: вул. Віктора Некрасова, 1.

"МІРУМ" це новий та сучасний багатoproфільний медичний центр створений за світовими стандартами надання медичної допомоги. Місія компанії: “Надавати максимально якісні послуги у сфері охорони здоров’я керуючись принципом – все для здоров’я наших пацієнтів, як для членів власної сім’ї”. Серед основних напрямків вони зазначають на сайті: поліклінічне відділення для дітей та дорослих, діагностичний центр (КТ, МРТ, УЗД, лабораторія в т.ч. цитогенетична), хірургічний центр, відділення допоміжних репродуктивних технологій, цілодобовий стаціонар, конференц-зал на 150 місць. Клініка налічує близько 66 вузьконаправлених лікарів та додатковий персонал. [45]

Хоча, загалом, під час аналізу діяльності компанії відчувається акцент на таких трьох напрямках як: репродуктивні технології, онкологія та лабораторні послуги (діагностичний центр).

Воно і не дивно, адже такі технології, які допомагають вилікувати рак або надати можливість певним сім’ям здійснити мрію, щоб мати дитину – дуже дорогі, менш розповсюджені на ринку, що призводить до меншої кількості конкурентів; але водночас й ризикові для інвесторів, так як постає питання як зробити їх прибутковими.

Для кращого розуміння маркетингової стратегії МІРУМ розглянемо у якому середовищі функціонує компанія, провівши PESTLE аналіз ринку медичних послуг в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – PESTLE аналіз ринку медичних послуг в Україні.

№	Напрямки	Фактори, які впливають на ринок медичних послуг
1	2	3
1	Р (political) – політичні	- Введення Національної служби здоров'я (НСЗУ) змінило підхід до фінансування медичних послуг. - Наявність регуляторних змін щодо ліцензування приватних медичних закладів, вимоги до обладнання та персоналу. - Військовий стан. (Наявний акцент на військовій медицині (хірургія/ортопедія), реабілітації, психологічній допомозі). - Існування корупції.
2	Е (economic) – економічні	- НСЗУ частково компенсує послуги приватних клінік за договорами, що відкриває додаткові джерела доходів. - Вартість імпортного медичного обладнання, витратних матеріалів та ліків безпосередньо залежить від курсу долара/євро – відповідно вартість надання послуг зростає з кожним роком. Експерти прогнозують на 2025 рік збільшення вартості надання послуг в середньому на 10,4% по Європі. МІРУМ пощастило відкрити клініку до початку війни у 2021, інакше вартість обладнання через інфляцію була б значно більшою. - Середній дохід громадян обмежує доступ до платних послуг; заробітні плати не можуть настільки регулярно й стрімко зростати як ціни через інфляцію. - Ринок приватних медичних закладів в Україні до 2022 року постійно зростав та розвивався. З 2019 року по 2022 ринок виріс майже в 4 рази. Близько 43% грошового виміру ринку складають приватні медичні заклади в країні. - Серед затребуваних та актуальних комерційних сервісів – відкриття діагностичного центру (КТ, МРТ, УЗД) або медичної лабораторії.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
3	S (social) – соціальні	- Є зростання попиту на послуги реабілітації, психологічної допомоги через війну. Спостерігається брак фахівців у сфері реабілітації та відповідних точок, які б надавали дані послуги. - Наявні демографічні зміни на кшталт старіння населення, яке створює попит на специфічні, діагностичні послуги; високий рівень міграції жінок та дітей в Європу – дуже суттєво вплинув на попит педіатричних відділень в країні; кількість чоловіків і платоспроможного населення в цілому також зменшується через мобілізацію – зростають запити на реабілітацію та протезування; ВПО, переїхавши з небезпечних зон України наповнюють інші обласні центри, що ближче до заходу – часто потребують щонайменше психологічної допомоги через різкі й значні втрати. - Відчувається тенденція: українці ще більше, ніж раніше, почали відтягувати прихід до лікаря, що призвело до ситуації коли все частіше люди звертаються до вузьких спеціалістів із запущеною хворобою. Це також може бути пов'язано з виїздом жінок за кордон, бо, як правило, саме жінки найчастіше керували записами до лікарів для членів своєї родини. - Є суттєве падіння інтересу до профілактичних оглядів; наразі відновився попит лише до 50-80% залежно від клінік. - За спостереженнями власників клінік, дистанційні медичні консультації стали ще більш популярними порівняно з періодом пандемії. Раніше лікарі взагалі чинили спротив такому виду послуг. Але тепер ті лікарі, що виїхали за кордон, продовжують консультувати пацієнтів в Україні.
4	T (technological) – технологічні	- Helsi.me практично є монополістом серед медичних платформ для ведення історії пацієнтів. Компанія тепер зацікавлена розвивати свою екосистему із пов'язаних мобільних додатків для клінік. - Очікування клієнтів до сервісу підштовхують приватні клініки мати цифровізовані процеси та в ідеалі власний мобільний додаток. - ІІІ може, аналізуючи бази даних, знаходити тенденції і допомагати лікарням оптимізувати використання наявних ресурсів. 57% страхових компаній (всесвітньо) вказують, що саме модернізація медичного обладнання, нові технології є ключовим рушієм, для збільшення вартості на медичні послуги.

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
5	L (legal) – юридичні	• Ринку притаманні регулярні перевірки відповідності стандартам надання послуг. Наприклад, Центр лабораторних досліджень раз у рік перевіряє відповідність роботи лабораторій. Лаборанти та інші спеціалісти повинні раз у рік підтверджувати свою кваліфікацію. • Наразі, коли Україна входить в Європу, законодавство щодо захисту персональних даних (GDPR) починає суттєвіше впливати на те, як клініки можуть використовувати інформацією про пацієнтів. • Загалом усю чинну нормативно-правову базу у сфері охорони здоров'я, у тому числі і в реалізації права громадян на охорону здоров'я, можна поділити на види, до яких належать такі документи: Конституція України; міжнародні нормативно-правові акти, ратифіковані в Україні; Цивільний Кодекс, кодифіковане законодавство, закони України; Укази й Розпорядження Президента України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України; Рішення Конституційного Суду України; відомчі нормативно-правові акти, які видаються МОЗ України, іншими міністерствами й відомствами і стосуються системи охорони здоров'я та надання медичної допомоги населенню; нормативно-правові акти місцевих органів державної та виконавчої влади, що стосуються охорони здоров'я; внутрішні нормативно-правові акти лікувально-профілактичних закладів охорони здоров'я. Відповідно МІРУМ повинна враховувати дані документи при функціонуванні на ринку.
6	E (environment) – пов'язані з довкіллям	• Через регулярні задимленості внаслідок російських атак в Україні можна часто спостерігати погіршену якість повітря, що в свою чергу може сприяти виникненню ускладнень у певних пацієнтів. • За умов регулярних відключень електроенергії українські компанії постають перед потребою переходити на використання відповідного обладнання, яке економить електроенергію. Або адаптуватися і знаходити способи забезпечення обладнання електроенергією. • Україні притаманна сезонність певних хвороб, яку потрібно враховувати клініці при функціонуванні на ринку (наприклад: влітку – сезон алергій та ангіни; восени та взимку – сезон грипу та ГРВІ тощо).

Джерело: розроблено автором на основі [46-53].

Охарактеризувавши фактори, що впливають на ринок медичних послуг, розглянемо конкурентне поле МІРУМ, щоб отримати більш повне уявлення про зовнішнє середовище функціонування організації та розуміння, яка конкурентна маркетингова стратегія доречна або використовується організацією.

Широкий спектр послуг МІРУМ надає можливості залучати цілком різні сегменти аудиторії – відповідно до цього вже на даному етапі постає питання щодо позиціонування підприємства. Так, при аналізі діяльності компанії було виявлено, що акцентується увага на загальному діагностичному центрі, онкології та репродукції. Тому, для подальшого аналізу візьмемо саме ці три напрямки і узагальнено розглянемо конкурентів.

Якщо взяти напрямок загальних діагностичних послуг – потрібно враховувати фактор того, що цей напрямок має порівняно низький поріг входу і відповідно велику кількість компаній-конкурентів. Тільки приватних клінік у місті де функціонує МІРУМ, Києві, – більше 680. [54] Хоча, на противагу їм, МІРУМ може запропонувати також більш специфічні діагностичні послуги на кшталт МРТ-обстеження, що може дещо виділити клініку з поміж інших.

Тим не менш, враховуючи значну кількість конкурентів у цьому сегменті стратегічно важливим постає місце розташування медичного центру. Так, з гарних новин, поблизу МІРУМ знаходяться лише два конкуренти: клініка від мережі VIVA [55] та одна з державних амбулаторій. Водночас, є й погана новина, адже локація МІРУМ знаходиться у доволі незручному місці: куди їздить обмежена кількість маршруток; поруч з клінікою немає місця для парковки; а навколо району відсутні як такі житлові комплекси. Даний фактор обмежує доступність МІРУМ навіть для місцевої аудиторії.

Якщо взяти інші напрямки, онкологію або репродукцію, – тоді становище клініки стає дещо привабливішим, принаймні за напрямком репродуктології. Зазначені сегменти функціонують зовсім інакше – місце знаходження клініки перестає грати значну роль, а поріг входу у даний сегмент для бізнесу вищий через високу вартість обладнання для надання відповідних послуг.

За напрямком онкологія у місті Києві та поблизу нього було виявлено та проаналізовано 16 ключових конкурентів МІРУМ (Додаток-Г).

Проаналізувавши детальніше діяльність компаній, відгуки та позиціонування конкурентів можна було виявити, що онко-напрямок можна також розділити на два: компанії, що повноцінно спеціалізуються на лікуванні раку і пропонують широкий спектр послуг у цьому напрямі; та клініки більш широкого позиціонування, які зазвичай можуть використовувати свої хірургічні відділення для відповідних операцій. Щодо МІРУМ – ситуація скрутна. У цьому сегменті вже сформувались ключові гравці, які ведуть діяльність на ринку від 15 до 25 років в середньому; окрім того, МІРУМ не може конкурувати з повноцінно спеціалізованими клініками, через занадто вузький спектр послуг. МІРУМ спеціалізується лише на онко-хірургії і навіть якщо відокремитись від вузьконаправлених клінік – на ринку наявні гравці з 25-річною історією і рейтингом в 4.9 з 5 на основі 1700 відгуків. МІРУМ буде дуже складно щось протипоставити цьому, навіть в ціновій конкуренції.

За напрямком репродуктивних технологій подібним методом було виявлено та проаналізовано 13 ключових конкурентів МІРУМ (Додаток-Г).

Проаналізувавши діяльність цих компаній було виявлено подібне розділення в спеціалізації як і в онко-напрямі. МІРУМ у цьому сегменті виглядає більш конкурентоспроможно: через подібний до спеціалізованих клінік спектр послуг; меншу кількість конкурентів у сегменті; ціни МІРУМ в межах ринкових.

Детальніший аналіз конкурентів винесено в Додаток-Г.

Охарактеризувавши фактори, що впливають на ринок медичних послуг, та дослідивши конкурентів по основним напрямкам, ідентифікуємо сильні та слабкі сторони МІРУМ. Так, сильними сторонами компанії можна вважати:

- Широкий спектр послуг. Зокрема, як вже зазначалось, наявність поліклініки, діагностичного центру (КТ, МРТ, УЗД), хірургічного відділення, допоміжних репродуктивних технологій тощо.
- Кваліфікований персонал, більшість представників якого мають десятки років стажу. Складається з 66 вузьконаправлених

спеціалістів. Така команда експертів з різних напрямків підвищує репутацію компанії та долучає до клієнтської бази МІРУМ віддану певним лікарям аудиторію.

- Сучасне обладнання. Клініка існує всього 3 роки і використовує в діяльності новітні технології. Наявність такого обладнання, особливо в сфері онкології чи репродуктології, збільшує конкурентоспроможність клініки в цьому сегменті.
- Локація медичного центру. Через відсутність значних конкурентів у безпосередньому районі розташування.

Слабкі сторони МІРУМ:

- Відсутність комерційного директора чи принаймні маркетолога в компанії. Та висока плинність кадрів загалом. Постійний пошук персоналу, включаючи адміністративний та медичний склад.
- Паперовий документообіг у час коли клієнти очікують більш цифровізованих рішень.
- Слабкий бренд та історія (3 роки існування на ринку).
- Обмежене фінансування.
- Локація – є також і слабкою стороною, бо клініка знаходиться у не стільки інфраструктурно розвинутому місці.

Виходячи з того, що вказані у цьому дослідженні тренди та ситуація по конкурентам складають певні можливості/загрози для компанії – стає можливим провести SWOT-аналіз. Його винесено у Додаток-Д.

2.2 Оцінка ефективності процесу розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації досліджуваної організації

Важливо зазначити, що під час дослідження компанії не було виявлено сформованої маркетингової стратегії. Тому, у даному випадку не можна говорити

про її розвиток, але формування. На цьому буде сфокусовано увагу у наступному розділі 3. У даному ж випадку буде описано загальний аналіз маркетингової та комунікаційної діяльності МІРУМ “як є” для кращого розуміння сфери просування в межах маркетингової стратегії компанії.

МІРУМ має широку розповсюдженість у медіа просторі. Зокрема компанія присутня в: Facebook [56], Instagram [57], LinkedIn [58], Telegram [59], YouTube [60], TikTok [61] та має сайт [45, с. 28].

При цьому, публікації організації пов’язані напряду з відеоконтентом та побудовані на двох ключових трендах сучасності. Зокрема на тому, що:

- Люди більше довіряють відео, ніж контенту будь-якого іншого формату, що підтверджується науковими дослідженнями та маркетинговими показниками багатьох компаній світу. [3, с. 6]
- Короткі відео є чи не найуживанішим форматом медіа в сьогоденні. Відео до однієї хвилини залучають увагу аудиторії і утримують її протягом усього перегляду, оскільки людська увага має обмежений ресурс. До того ж, сучасні споживачі звикли до миттєвого отримання інформації та розваг, а короткі відео повністю відповідають цій потребі. [3, с. 6]

Таким чином, при аналізі каналів комунікацій було ідентифіковано Facebook та Instagram як найбільш активно використовувані. Майже весь контент на Facebook – це короткі експертні відео з різними вузькими спеціалістами, що розповідають про поширені питання щодо їх діяльності. Подібно й Instagram.

Щодо інших каналів МІРУМ:

- Telegram – має всього 235 підписників та дві публікації у форматі “текст та картинка” у жовтні 2024 року. Минулі публікації датуються у грудні 2023 року.
- LinkedIn – існує, але не використовується. Не має постів.
- YouTube – має 392 підписники (у травні 2024 – було 115) та 94 опублікованих відео, як у форматі Shorts, так і дещо довші – зазвичай до 5 хвилин. Остання публікація відбулась три місяці тому, у липні

2024. Відео мають перемінний успіх – від 40 до 500 переглядів в середньому, хоча бувають окремі випадки коли набирають від 2 до 4 тисяч переглядів. Рідкісні випадки можуть мати 42 тисячі переглядів, але як виключення.

- Facebook – має 1,5 тисячі підписників; регулярно доповнюється новим контентом та відео у стрічці зазвичай набирають в середньому 500-1000 переглядів. В окремих випадках 1-2 тисячі, та в рідкісних, поодиноких від 8 до 12 тисяч переглядів.
- Instagram – налічує 31 тисячу підписників та більше 750 публікацій.
- Вебсайт компанії – в контексті маркетингу є ключовою точкою взаємодії з потенційними клієнтами через наявний кол-центр та форму, яку можна заповнити. А також, тут можна дізнатися деталі щодо наявних спеціальних пропозицій, акцій тощо.
- Також, адміністрація регулярно відповідає на відгуки клієнтів у Google Maps, що загалом справляє гарне враження про компанію. МІРУМ має рейтинг 4,6 в Google Maps при 177 відгуках. [62]

Окрім того, варто зазначити, що МІРУМ має свою програму лояльності [63], яка здебільшого надає знижки на ряд послуг в розмірі 2-3% від вартості, та партнерську програму з Монобанк, яка надає можливість клієнтам оплатити в розстрочку до 4 платежів послуги вартістю від 10 000 грн. [64]

Узагальнюючи все вищезазначене, МІРУМ робить значний акцент в маркетинговій стратегії на використанні відеоконтенту, але не пов'язуючи це з іншими інструментами залучення. Рекламні кампанії також ніде не спостерігались, хоча за аналізом сайту через Similarweb [65] було виявлено, що в середньому близько 900 відвідувачів (що є 8-9% від загального трафіку) сайту щомісячно долучаються через рекламу в пошукових запитах.

Іміджева маркетингова стратегія з використанням відеороликів є ефективною та часто вживаною на медичному ринку. Вона є опробованою часом та приносить бажані результати в умовах високої інтенсивності конкуренції. Під

бажаними результатами у цьому випадку слід розуміти – схилення споживачів до вибору компанії з поміж усіх опцій.

Але використовувати дану стратегію без допоміжних дій, які були б спрямовані на інші частини воронки [с. 11] – буде неефективно. Адже стратегія найкраще себе показує на етапі оцінки компанії, збільшуючи довіру аудиторії, але при цьому не вирішує завдання етапів залучення нової аудиторії та конверсії до безпосередньої купівлі послуги.

Так, у конкурентів з подібною бізнес-моделлю (широкий спектр послуг – медичний центр, аніж спеціалізація на одному напрямку) можна регулярно спостерігати в соцмережах текстовий контент з картинкою в якому вони доводять до відома аудиторії про спеціальні пропозиції клініки з обмеженим періодом дії (Додаток-Г). [66]

Така публікація є доволі простою для оформлення і водночас сприяючою конверсії споживачів з соцмережі. У МІРУМ спец-пропозиції вказуються лише на сайті, що обмежує поінформованість аудиторії. Це є явною зоною розвитку маркетингової стратегії.

Враховуючи загальний аналіз МІРУМ можна стверджувати, що фінансування маркетингових активностей є дуже обмеженим. Компанія намагається залишатись конкурентоспроможною принаймні зберігаючи ключовий діагностичний персонал за яким зберігається клієнтська база – а підтримувати заробітні плати на прийнятному рівні для вузьких спеціалістів, яких більше 60 є вартісно. Щодо маркетингових інвестицій можна побачити хіба що мікрофон ВОУА за орієнтовно 5 тисяч грн на який записуються всі інтерв'ю з вузьконаправленими фахівцями. Запис відбувається на зазначений мікрофон та камеру iPhone одного з працівників, після чого монтується одразу на смартфоні в додатку – і як правило, цим процесом займається навіть не маркетолог, а адміністратор. Ідеї для контенту та питання інтерв'ю були сформовані разом з менеджмент консультантом влітку 2024, але подальше генерування ідей після уходу маркетолога залишається на адміністраторі за узгодження керівництва раз на деякий час.

Як вже зазначалось, з досліджень HBR – дуже важливо, щоб серед топ менеджерів був амбасадор клієнтського досвіду та/або щонайменше людина, яка відчуває цінність маркетингу. [38, с. 23] Інакше співробітники, зокрема маркетологи, будуть більшою мірою спрямовувати свої сили на те, щоб створювати контент, бо технічно цього від них і очікують, аніж задумуватись про стратегію як краще залучати певну аудиторію.

Зазначений вище процес створення контенту та підхід в цілому є бюджетним, але його важко вважати оптимальним для великої приватної клініки з дорогим сучасним обладнанням. І особливо це видно якщо порівнювати маркетингові показники з найближчими конкурентами МІРУМ.

Аналізуючи медіа простір, а зокрема рейтинги українських клінік – МІРУМ не згадувався ні в 2023, ні в 2024 роках. А лідерство тримає мережа клінік Добробут. [67-68] Відповідно, в МІРУМ не може бути мови про маркетингову стратегію лідерського типу.

При формуванні чи удосконаленні маркетингової стратегії в цілому критично важливим є розуміння своєї цільової аудиторії. Враховуючи функціонування МІРУМ саме у Києві буде доречно розглянути населення столиці дещо детальніше. А також описати ключові для даного місця тренди, які матимуть вплив на маркетингову стратегію.

МІРУМ не має як такого сформованого бренду, але оцінюючи обрані корпоративні артефакти (логотип, корпоративний колір, на яких послугах акцентується увага тощо), можна припустити, що задумка все ж таки була – цільовою аудиторією на початку повинні були стати жінки та діти. Достатньо звернути увагу на перелік виділених на сайті послуг, у яких містяться пропозиції в першу чергу саме для цієї категорії. [45, с. 28] В той час як інші послуги можна вважати більш загальними; хоча послугами діагностичного характеру (“Check-Up”, лабораторія, МРТ і т.д.) більшою мірою теж користуються жінки.

Це створює можливість побудувати маркетингову стратегію та бренд МІРУМ як медичного центру з більшим фокусом (уклоном) на послугах для жінок та дітей... Хоча, з демографічного погляду це може здатися як неперспективна ідея,

адже на початку війни саме жінки та діти склали значну частку емігрантів (89% з усіх виїхавших за кордон). [49, с. 31] Тим не менш, також справедливо буде зазначити, що багато хто повернувся; й окрім того, зі східної частини України переїхало до Києва чимало ВПО. Розглянемо статистику населення по Києву.

МІРУМ знаходиться у Подільському районі – за 2022 року тут проживало близько 210 000 мешканців. При цьому, це один з найменших районів міста. [69] Найближчим значним житловим місцем поблизу клініки є Куренівка. Загалом, можна знайти інформацію, що у Києві до війни мешкало близько 3,9 мільйона осіб; у 2023 – 3,6. Половина міста виїхало на початку повномасштабного вторгнення (близько 1,9 мільйона осіб), а потім повернулося більше мільйона (близько 1,1). Також додалися близько 450 тис. ВПО. [70]

Окрім того, внаслідок PESTLE аналізу [с. 29] було ідентифіковано тренд, який вказує на те, що навіть ті хто залишився за кордоном – час від часу повертається до України, щоб пройти медичні обстеження (зокрема жінки), адже тут це зробити значно дешевше й швидше. І це не кажучи про тенденцію на збільшення надаваних послуг (зокрема консультацій) в онлайн форматі.

Тому, ідея з побудовою позиціонування навколо пропозиції послуг направлених на певний сегмент жінок насправді є цілком виправданою і може спрацювати навіть за сучасних обставин.

Варто нагадати, що після аналізу комунікацій компанії відчувався акцент на таких трьох напрямках як: репродуктивні технології, онкологія та лабораторні послуги (діагностичний центр). [с. 28]

Справедливо буде зазначити, що дані три напрямки не можуть добре функціонувати без сучасного обладнання, а також без належного рівня сервісу. Це важливий аспект, адже у людини часто не може бути ресурсів на повторну спробу отримати подібну послугу як лікування раку. А бажання мати дитину – є дуже тонкою і чутливою темою для багатьох родин, і як правило, для реалізації такої мрії через використання репродуктивних технологій, з одного боку, сім'я буде готова чимало заплатити, але й з іншого, буде більш дотошно обирати найбільш

прийнятний варіант серед наявних на ринку. Тому, важливість якісно побудованого сервісу важко переоцінити при формуванні маркетингової стратегії МІРУМ.

Charles Duhigg ділився історією про онколога, який спеціалізувався на раку простати: скільки він не казав своїм пацієнтам, що їм насправді не потрібно робити операцію – вони потім до нього повертались, наполегливо зазначаючи, що все ж таки хочуть/їм треба зробити операцію. Онколог тоді звернувся до одного університету з питанням – що він робить не так, чому так відбувається? Завдяки чому дізнався про різні рівні комунікації – є емоційний, а є практичний. Онколог спілкувався на практичному рівні в той час як пацієнти приходили до нього з емоційним рівнем. Отримавши рекомендації вчених, онколог почав питати у своїх пацієнтів “що ця хвороба означає для тебе?” і після того як пацієнт ділився своїми емоціями, онколог міг тактовно перевести пацієнта в практичний рівень спілкування пропонуючи розглянути можливі сценарії, що можна наразі вдіяти. Внаслідок оновленого підходу онколога до спілкування (що за сутністю також є сервісом компанії) його відвідувачі перестали повертатись на постійній основі наполягаючи на операції, а натомість продовжували далі жити своє життя. [71] Це про важливість якісного сервісу компанії у такого роду напрямках діяльності, та в цілому... МІРУМ теж повинні мати якісні скрипти комунікацій з пацієнтами.

Розглядаючи статистику щодо онкології в Україні можна стверджувати, що в країні щорічно з'являються до 150 тисяч нових випадків хвороби; а станом на початок 2021 року на обліку в медичних установах перебували 1 млн 187,6 тисяч пацієнтів. [72]

Щодо репродуктології: ще у 2020 році зазначалось про збільшення випадків безплідності серед українців в 2,9 разів; загалом близько 15% пар стикаються з безплідністю; за півроку 2024, 255 пацієнток скористалися безоплатною медичною послугою “Лікування безпліддя”, а загалом на цей напрям у бюджет на 2024 рік держава заклала понад 1,87 млрд гривень; також, доречно буде зазначити, що Київ часто є лідером за кількістю шлюбів – так, у 2023 році одружилися 21 802 пари в столиці (відповідно, за статистикою, приблизно 3270 з них матимуть складнощі із бажанням завагітніти). [73-75]

Тому, у контексті маркетингової стратегії, дані напрямки є дійсно перспективними. І щодо розуміння даної аудиторії варто підсумувати: даний сегмент є дуже специфічним – у потенційних клієнтів приватних клінік за такими напрямками повинен бути певний рівень життя або купівельної спроможності, що як правило, вищий за середній; постає питання щодо того, що реклама стає не таким вже ефективним інструментом, адже люди із запитом на онкологічні або репродуктивні послуги самі з високою ймовірністю знайдуть і переглянуть все, що наявне на ринку. Тож релевантний сегмент у такому випадку стає дуже обережним до вибору, чутливим, малим за чисельністю, що необхідно враховувати при формуванні стратегії залучення такої аудиторії.

А на противагу даним дорогим послугам пропонуються лабораторні послуги. Вони цікаві тим, що мають значно швидший оборот від реалізації. І відповідно, саме за рахунок діагностичного центру медичний центр МІРУМ може якісно продовжувати функціонувати тримаючись на плаву за рахунок щомісячного обороту лабораторних та діагностичних послуг. Дані послуги охоплюють значно більше різних верств населення і відповідно вибороти прийнятну частку ринку у цій сфері стає легше. Хоча, з іншого боку, варто враховувати, що таким чином знижується поріг входу на ринок. За рахунок чого конкурентів, що надають діагностичні й лабораторні послуги – дуже багато (більше 680 у Києві [54, с. 32]), через їх більшу доступність в порівнянні з онкологічними чи репродуктивними технологіями. Хоча з іншого боку, як зазначали експерти з Pro Consulting, на ринку й досі є популярними й затребуваними медичні лабораторії та діагностичні центри, які надають послуги з обстеження на КТ, МРТ, УЗД апаратах. [49, с. 31] Тому, відвертати увагу з даного напрямку все ж таки не варто, незважаючи на високу інтенсивність конкуренції у сегменті.

2.3 Аналіз процесу управління розвитком маркетингової стратегії бізнес-організації, наявні проблеми

По-перше, як вже зазначалось, найзначніша проблема наразі це відсутність маркетингової стратегії як такої, що сприяє не чіткому усвідомленню себе, як компанії, і хто є цільовою аудиторією. Так, страждає позиціонування клініки на ринку.

По-друге, завдяки інтерв'юванню залученого компанією МІРУМ менеджмент консультанта [53, с. 31] вдалося дізнатись про три ключові для маркетингової стратегії зони розвитку:

- У компанії наразі існує здебільшого паперовий документообіг, що регулярно сприяє появі неприємних ситуацій коли лікар не може роздрукувати належні рекомендації, заключення, направлення тощо. А якщо й вдається роздрукувати – то клієнт все рівно може певною мірою бути незадоволеним, адже за часів діджиталізації, люди хочуть мати технологічні рішення на кшталт мобільного додатку, де зберігається вся інформація щодо візитів пацієнта і не тільки. Це набагато зручніше, ніж їздити до лікарів з купою папірців. Тож, така деталь погіршує імідж приватної клініки з передовим обладнанням; не сприяє закріпленню довіри пацієнта після переглянутих відео де показані лікарі-експерти, які професійно й результативно все роблять; та як наслідок – збільшує ризик того, що клієнт не звернеться наступного разу за наявності більш зручного за розташуванням або привабливого за якістю варіанту.
- Консультант обіймаючий влітку 2024 позицію СОО наголосив на перевантаженості працівників кол-центру та відсутності скриптів, що уможлиблює виникнення непорозумінь з клієнтами; збільшує впливовість фактору настрою, втоми адміністратора на момент спілкування з клієнтом – і це загалом також погіршує імідж приватної

клініки, погіршує ефективність процесу комунікації з клієнтом, паралельно створюючи чимало ризиків погіршення клієнтського досвіду.

- Є потреба удосконалити сайт компанії або взагалі створити новий, через велику кількість деталей, які некоректно функціонують.

Варто зазначити, що автор дослідження провів аудит сайту компанії і знайшов чималу кількість описок, технічних проблем, непрацюючих сторінок, усунення яких може значно підвищити якість клієнтського досвіду. Проблеми по сайту винесено в Додаток-Ж.

Окрім цього, варто згадати наявність обмеженого бюджету на маркетингові ініціативи. А також, неефективну програму лояльності.

З наукових досліджень можна дізнатися, що люди менш схильні сприймати знижки менше 10%. Рідкісно, для вартісних послуг можуть мати вплив на прийняття рішень 5% знижки. Але менші за це – як правило не сприймаються суспільством. [76] А в МІРУМ програма лояльності полягає у наданні 2-3% знижок на обмежений ряд послуг, серед яких немає дійсно вартісних на кшталт лікування раку тощо. Така практика скоріше виглядає як фінансові втрати, які не несуть особливої цінності клієнтам. Це явна зона розвитку маркетингової стратегії.

Адже можна зробити прості розрахунки та дізнатися, наприклад, що 3% від суми 675 грн (за консультацію у вузьконаправленого лікаря) складають 20,25 грн. В той час як для багатьох клієнтів витрати на транспорт, щоб дістатися до МІРУМ, можуть бути більшими. Тому, як і було сказано, дана практика виглядає більше як прогалина, аніж додаткова цінність для постійних клієнтів.

Контекстна реклама. При аналізі корпоративного сайту через SimilarWeb можна було побачити, що компанія вклала певну кількість коштів у контекстну рекламу. Так, 8-9% аудиторії були залучені через рекламу розміщену в пошуковій системі. Але при дещо детальнішому розгляді цього аспекту можна було знайти, що частина даної залученої аудиторії насправді писала в пошуку безпосередньо назву компанії: “mirum” або подібні (табл. 2.2). Тому, виходить дану аудиторію не можна вважати новою для компанії, МІРУМ частково оплатила залучення вже

знаючих про бізнес клієнтів... Так, можна провести простий розрахунок і визначити, що 0,55% від 11000 місячної аудиторії сайту – це 61. Тоді, якщо 61 помножити на 40 (40 грн – округлено від CPC, \$0,96) сума дорівнюватиме 2440 грн.

Таблиця 2.2 – Найбільш охоплюючі ключові слова контекстної реклами МІРУМ та конкурентів (у жовтні 2024 року).

Search Term	Traffic Share	Volume	CPC
добробут	20.77%	21 420	\$0.15
dobrobut	1.65%	850	\$0.19
viva	0.74%	245 170	\$0.93
mirum	0.55%	5 830	\$0.96
узд серця	0.42%	1 340	\$0.21

Джерело: розроблено автором на основі [65, с. 36].

З одного боку, сума не велика, але з іншого, якщо аналізувати загальний маркетинговий бюджет МІРУМ – можна дійти висновку, що він загалом незначний, що відображається через показники. Можна провести аналітичні розрахунки й побачити, що маркетинговий бюджет фактично складається із заробітної плати адміністратора так як маркетолог пішов з компанії через брак коштів, інвестиції в якісний мікрофон за орієнтовно 5 тисяч грн., контекстної реклами, яка приносить в середньому до тисячі кліків. При цьому, додатково постає питання щодо ефективності контекстної реклами, адже загалом таргетологами вважається, що в Україні бажана вартість кліку (CPC) до 25 грн. А що вище цього – часто вважається неефективним вкладом коштів. [3, с. 6]

Якщо порівняти показники сайту МІРУМ з лідером ринку загалом, мережею клінік Добробут, – можна швидко побачити, що контент компанії ранжується різними форматами, не тільки відео. А наявні відеоролики мають 4-8 тисяч переглядів в середньому. Підписників тільки на Facebook – 61 тисяча порівняно з 1,5 тисячами у МІРУМ, яка акцентує увагу на даній соцмережі.

Порівнюючи з мережею клінік VIVA, найближчим конкурентом за розташуванням – контент ранжується різними форматами подібно до Добробуту.

Facebook налічує 7,1 тисячу підписників та має подібні показники по відео переглядам від 200 до 1000 в середньому.

Якщо припустити, що МІРУМ використовує маркетингову стратегію послідовника, а зокрема імітації – точно потрібно враховувати ранжування контенту у лідерів ринку і використовувати не тільки відеоконтент.

Проаналізувавши трафік сайтів можна побачити, що МІРУМ значно відстає у показниках залучення аудиторії (рис. 2.1). Окрім того, сайт скоріше можна вважати не зручним для користування зі смартфона, що є проблемою за сучасних тенденцій та стратегії МІРУМ залучати нову аудиторію через Facebook-ролики. Незручність сайту для використання на мобільному пристрої підтверджується аналітикою в порівнянні з конкурентами у яких більша частина трафіку відвідує сайт на смартфоні (рис. 2.2).

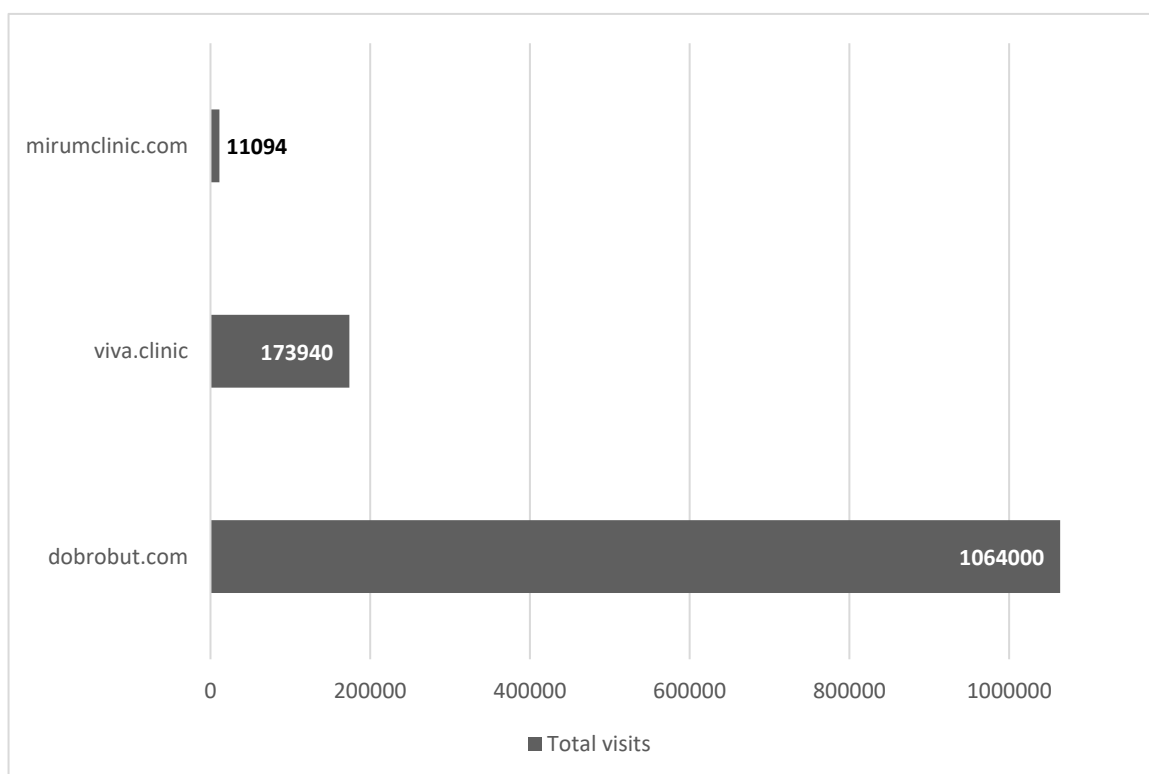


Рисунок 2.1 – Порівняння кількості залученого трафіку МІРУМ з конкурентами (жовтень 2024)

Джерело: розроблено автором на основі [65, с. 36]

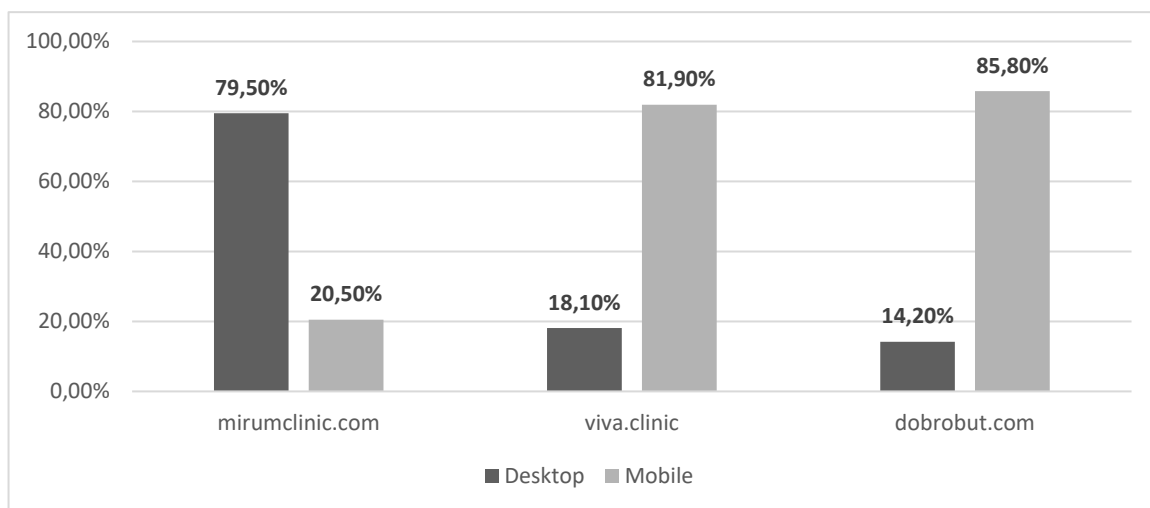


Рисунок 2.2 – Використання сайту з різних пристроїв (жовтень 2024)

Джерело: розроблено автором на основі [65, с. 36]

Окремо варто згадати наявність критичних відгуків в Google Maps (Додаток-Д). [62, с. 36] На вказані відгуки не має жодної реакції від власників бізнесу, що також є негарним фактором. (Хоча, зазвичай представник бізнесу реагує на відгуки.) Особливо необхідно звернути увагу, що зазначені відгуки стосуються дорогих послуг клініки, інвестиції яких окуповуються роками. Тому, з маркетингової точки зору, такі відгуки є дійсно критичними і потребуючими уваги.

Загалом, можна зазначити, що в організації відчувається відсутність досвідченого комерційного директора. Але враховуючи умови й очікування власників бізнесу щодо цієї ролі, які зазначались раніше – постає питання чи наважиться хтось за існуючих обставин взятися за цю роль для досягнення поставлених цілей...

Так, було ідентифіковано певні обмеження підприємства, що спостерігаються високою плинністю кадрів. Керівництво компанії перебуває в постійному пошуку лікарів в поліклінічне відділення починаючи з 2022 року, з 2023 року стабільно розглядають персонал на посади адміністратора рецепції, операційної медичної сестри та лаборантів. А з нещодавніх пір перебувають у пошуку комерційного директора в вакансії якого зазначений широкий спектр обов'язків. Ці обов'язки винесено в Додаток-К.

З одного боку, вказаний перелік обов'язків є близьким до звичайних очікувань від комерційного директора, але з іншого боку, враховуючи фактор нещодавнього уходу з компанії маркетолога та СОО роль якого виконував висококваліфікований менеджмент консультант з багаторічним досвідом та спеціалізацією саме на медичній сфері – пошук зазначеного комерційного директора більше виглядає як бажання керівництва закрити наявні прогалини в бізнесі однією людиною. І на нашу думку, такі надії виглядають сумнівно, нереалістично. А в такому випадку скоріше вказують на наявні проблеми пов'язані з поповненням клієнтської бази та збільшенням дохідності бізнесу.

Отже, можна вказати на такі зони розвитку МІРУМ для майбутнього підвищення ефективності маркетингової стратегії:

- Основна проблема: відсутність описаної маркетингової стратегії, чіткого позиціонування, розуміння хто є клієнтом МІРУМ.
- Паперовий документообіг, у часи цифровізації.
- Перевантаженість кол-центру та відсутність комунікаційних скриптів.
- Проблеми із сайтом. І не зручний для користування зі смартфона.
- Неефективна програма лояльності.
- Неефективне використання контекстної реклами.
- Замале фінансування маркетингових ініціатив.
- У МІРУМ відсутній контент-маркетинг, немає блогу на сайті, який би чудово доповнював стратегію з відеороликами. В той час як контент конкурентів на відміну від МІРУМ ранжується різними форматами і це працює для них; а показники залучення аудиторії на сайт навіть у найближчого конкурента більші в 15 разів, що вже казати про лідера ринку.
- Погано налагоджений процес моніторингу відгуків у Google Maps.
- Відсутність маркетолога та висока плинність кадрів в цілому.

Як висновок, підприємство активно використовує як виглядає іміджеву маркетингову стратегію: відеоконтент у Facebook та Instagram, зосереджуючись на

коротких відеороликах за участі спеціалістів, що обговорюють професійні теми. При цьому, фінансування маркетингових ініціатив знаходиться на низькому рівні. Більшість каналів компанії, практично не використовуються, що звужує охоплення потенційної аудиторії. Аудиторія з Instagram, де знаходиться найбільша кількість підписників МІРУМ – взагалі не переходить на сайт компанії; лише з Facebook переходить трафік на корпоративний сайт. Основний акцент на відеоконтенті дозволяє МІРУМ підвищувати довіру споживачів, але недостатньо сприяє залученню нових клієнтів та перетворенню їх на активних користувачів послуг. Це зумовлює необхідність розширення використовуваних інструментів, щоб залучати нову аудиторію до рівня усвідомлення про існування бізнесу, внаслідок чого відеоконтент зможе теж результативніше спрацьовувати для обґрунтування переваг клініки на етапі порівняння з іншими конкурентами. А пропонуючи спеціальні пропозиції ще й у соцмережах, аніж тільки на сайті – стане можливо збільшувати конверсію, надаючи заключний поштовх для нових клієнтів скористатися послугами клініки. Після чого воронка переходить до рівня лояльності – тож, відповідно, керівництву потрібно шукати шляхи стабілізації рівня сервісу на прийнятному рівні, щоб клієнти бажали повернутися. Ці та інші аспекти маркетингової стратегії обговорюватимуться детальніше у наступному розділі, де буде запропоновано можливі шляхи вирішення згаданих проблем.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії обраної бізнес-організації

Генеральну проблему підприємства у контексті маркетингової стратегії можна визначити як – відсутність чіткого позиціонування клініки, що веде до складнощів із розуміння хто є цільовою аудиторією клініки, ускладнює поповнення клієнтської бази та відповідно збільшення дохідності клініки і її подальшого розвитку. Проблема включає відсутність інтегрованої, комплексної стратегії взаємодії з клієнтами, яка б містила цифровізацію обслуговування, оптимізацію комунікаційних процесів та адаптовану маркетингову воронку для залучення і утримання клієнтів.

На думку автора, у цьому випадку є потреба саме в комплексному підході. Буде не результативно обрати окремі напрями проблемного поля для розв’язання. Зокрема, враховуючи, наявність проблем в різних відділах підприємства – від відсутності якісно побудованого процесу комунікації в кол-центрі до технологічних, цифрових аспектів на кшталт забезпечення належної роботи сайту. Оптимізація шляху клієнта МІРУМ потребує перегляду як він переходитиме з одного етапу воронки на наступний. Для цього постає завдання з формування маркетингової стратегії МІРУМ через теперішню відсутність такої.

Перш ніж розглянути можливі варіанти вирішення генеральної проблеми бізнес-організації – зазначимо аспекти з якими доведеться мати справу за будь-якої альтернативи. Їх буде простіше розглянути завдяки схемі – рисунок 3.1.

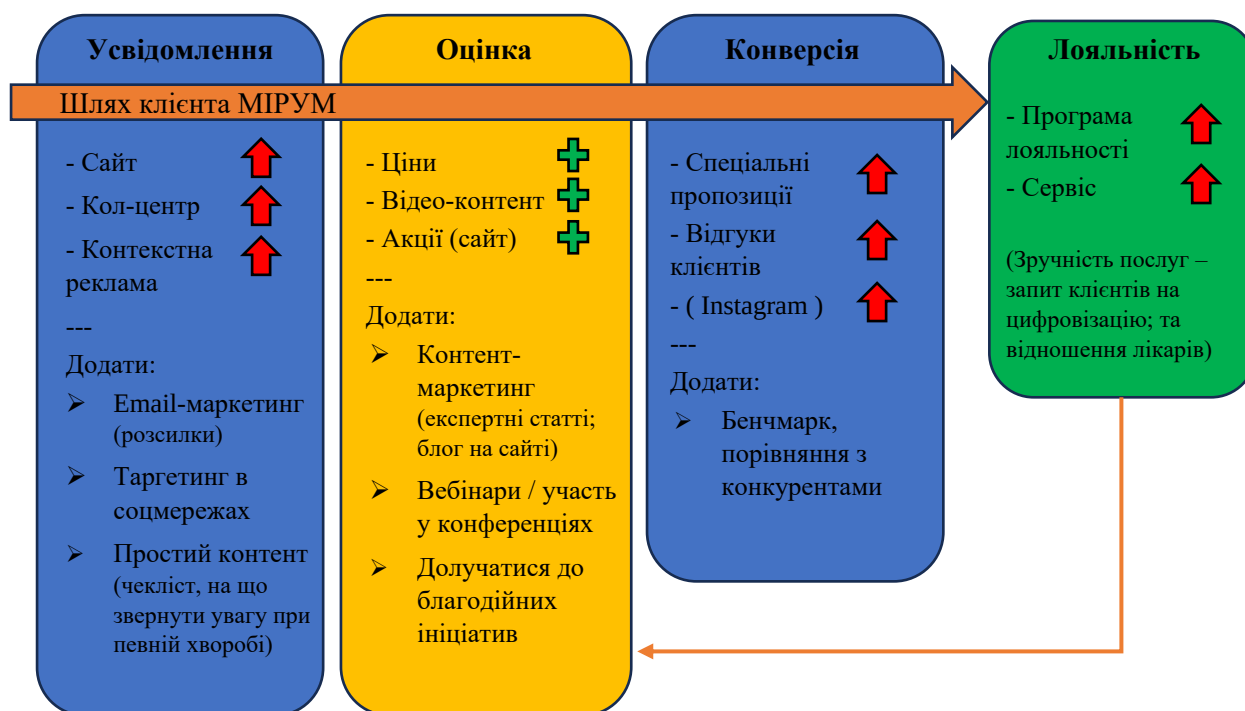


Рисунок 3.1 – Можливості оптимізації просування в маркетинговій стратегії МІРУМ

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.1 показано з чим зараз стикається клієнт в контексті маркетингу при взаємодії з МІРУМ на кожному з етапів воронки. У кожному блоку перелічені пунктами наявні елементи клініки, що пов'язані з елементом просування маркетингової стратегії. Нижче них – пропозиції, чого в ідеалі ще бракує на кожному з етапів клієнтського шляху для збільшення ефективності наявної стратегії. Червоними стрілочками показано, які сфери ще можна (або навіть варто) покращити. Прокоментуємо кожен елемент.

Сайт – як вже зазначалось містить купу різних негараздів [с. 43] і наразі це основне “обличчя” компанії. Тому, варто виправити хоча б не технічні помилки та описки у ньому. Останні виправити доволі легко, попросивши адміністративний та обслуговуючий персонал почитати матеріали на сайті. Також бажано оновити застарілі вакансії або щонайменше їх датування та приховати сторінки, які некоректно працюють на кшталт форуму та онлайн-записів. Адже форум загалом є пустим, а онлайн-запис пацієнти зможуть робити через загальну кнопку

“Записатися” закріплену в “хедері” (header з англ. – верхня частина сайту з навігацією). Окрім сторінок, також приховати англійську й російську версію сайту від публічного доступу.

Кол-центр – знаходиться на рівні “усвідомлення” через особливість медичного ринку, що інколи потенційні клієнти можуть одразу зателефонувати, побачивши пропозицію, що їх цікавить у публікації/рекламі. Таким чином, інколи людина не досліджуючи самостійно сайт чи іншу інформацію про клініку дізнається про все з перших вуст працівника кол-центру. Це дуже відповідальний момент, адже якісна комунікація у такому випадку може сприяти тому, що людина може пройти весь клієнтський шлях до конверсії за одну розмову... Через це, варто розробити скрипти основної комунікації для працівників кол-центру. Тобто потрібно, щоб керівник приділив час для розробки простих скриптів, які можна оформити через ChatGPT або просто знайти на просторах інтернету і переформатувати під своє бачення, що дозволить стандартизувати комунікацію та зменшити ризик негативних вражень від обслуговування. Що особливо так це те, що таке поліпшення зміцнить кожен етап клієнтського шляху! Адже потенційний клієнт може звернутися до клініки з різними питаннями: від уточнення про певні послуги до безпосереднього запису на консультацію до лікаря.

Контекстна реклама – використовується не найефективнішим способом як вже згадувалось. [с. 43] Варто переглянути налаштування, щоб результативніше використовувати бюджет.

Для оптимізації рівня “усвідомлення”, тим самим покращуючи залучення нової аудиторії, бажано додати:

- Емейл-маркетинг як найдешевший інструмент, який дозволяє створювати персоналізовані комунікації в операційній діяльності клініки (надіслати на пошту знімок КТ; рецепт; направлення тощо) та розсилки з акціями.
- Рекламу в соцмережах – як найдешевший і найшвидший спосіб зарекомендувати існування бізнесу через вже готову функцію при

налаштуванні реклами (натиснути одну кнопку, ввести максимальний бюджет, і вказати в демографії трафік, що знаходиться в Києві).

- Простий контент – виходячи з аналізу конкурентів, не варто відкидати текстовий контент в соцмережах. Такий може якісно донести до наявної аудиторії про існуючі знижки на послуги, що також може покращити й конверсію.

Рівень оцінки або порівняння у МІРУМ вже доволі непогано виглядає. Ціни клініки знаходяться в цілому в межах ринкових, відео-контент є чи не найсильнішою складовою маркетингу МІРУМ наразі, і на сайті розміщуються особливі пропозиції. Не вистачає для зміцнення ефекту від експертних відео – контент-маркетингу. Тобто, блогу на сайті з статтями оформленими під поширені питання щодо послуг клініки. Конкуренти, особливо спеціалізовані клініки, цим інструментом вже здавна успішно користуються. Воно і не дивно, адже він має подібний ефект до відео і написана стаття розміщена на сайті служитиме роками, збільшуючи довіру наявної аудиторії та залучаючи нову через SEO. Окрім того, залученість фахівців клініки до медичних конференцій та внесок бізнесу в перемогу тим чи іншим способом, допомагаючи ЗСУ або благодійним організаціям в цілому дуже важлива річ, і сприяючи зміцненню етапу порівняння маркетингової воронки. Клініка час від часу оперує поранених військових або надає послугу протезування – в ідеалі ці історії висвітлювати в комунікаціях клініки.

До рівня конверсії у медичному бізнесі складно додати щось особливе, але точно можна і варто покращити наявні в МІРУМ сфери як от процес збору й реагування на відгуки клієнтів; почати публікувати спеціальні пропозиції у своїх соцмережах, аніж лише на сайті; особливо в Instagram, адже наразі там зібрана найбільша кількість підписників МІРУМ (31 тисяча), але цей трафік “мертвий” – аналітика показує, що дана аудиторія не переходить на канали МІРУМ, відповідно не конвертується, не приносить прибуток.

Рівень лояльності характеризується у МІРУМ в першу чергу двома складовими – сервіс та програма лояльності. Останню варто оновити, прибравши наявні знижки на 2-3% і натомість почати пропонувати особливі персоналізовані

акції на послуги важливі для клієнта. Наприклад, якщо людину прооперували – надавати їй 10% знижку на візит до травматолога / ортопеда з обмеженим періодом дії на 1-2 місяці. Якщо клієнт – це жінка, яка приїхала з Польщі, щоб пройти комплексний “check-up” (лабораторні послуги), пропонувати їй знижку на послуги гінеколога чи на подібні “check-up” через декілька місяців. Так, можна з одного боку зекономити на загальних, недієвих 2-3% знижках, і з іншого – започаткувати персоналізований підхід під клієнтів, щоб вони хотіли звернутись знову. Хоча, все звичайно впирається в досвід взаємодії клієнта з лікарем і тут важливо керівнику: наймати нових фахівців у відповідності до корпоративних цінностей, щоб збільшувати шанс їх якісного інтегрування в сервіс компанії; регулярно спілкуватись з фахівцями, проявляти повагу й визнання до вкладу працівників у діяльність клініки; оперативно реагувати на негативні відгуки клієнтів і вирішувати питання з лікарями, щоб покращувати/згладжувати інцидент в залежності від ситуації; та можливо навіть взагалі запрошувати коучів, якщо фінансування дозволяє, для проведення тренінгів для специфічних напрямків лікарів як-от онкологи, репродуктологи в яких спосіб їх комунікації (особливо емпатичного стилю) є дуже важливим. Наостанок, можна прагнути до стану коли МІРУМ зможе собі дозволити розробку власного додатку (або в партнерстві з Helsi.me враховуючи наміри даної платформи), що забезпечить зручну цифровізацію послуг клініки, покращить сервіс.

Впровадивши зазначені пропозиції, організація вже значно покращить наявну, хоч і не описану маркетингову стратегію. Але для того, щоб коректно пов'язати всі зазначені оновлення й поліпшення в цілісну картину необхідне чітке позиціонування. Розглянемо основні варіанти – вектори розвитку, які може обрати керівництво МІРУМ, та ідентифікуємо безпосередні альтернативи.

Альтернатива-1. Побудувати позиціонування навколо одного напрямку репродуктології та послуг для жінок як цільової аудиторії.

- За рахунок наявних артефактів бренду МІРУМ не доведеться змінювати основу – достатньо хіба що змінити наголоси в

комунікаціях та акценти в позиціонуванні послуг на сайті. За рахунок цього, дана альтернатива є однією з найдешевших для реалізації.

- В конкурентному середовищі в порівнянні з спеціалізованими на репродуктології клініками МІРУМ виглядає найбільш конкурентоспроможно (з дослідження конкурентів, Додаток- Г). За успішного ведення діяльності у цьому сегменті клініка може доволі швидко дійти до рівня топ 4-5 найкращих з репродуктології.
- Якісні зміни з програмі лояльності тільки доповнюватимуть оновлене позиціонування клініки, адже тоді МІРУМ може таргетуватись не тільки на аудиторію Києва, але і на Польщу, наприклад, де залишається найбільша частка українських емігрантів, і де перевантажена медична сфера. Так, можна пропонувати комплексні обстеження для цього сегменту і залучати нову аудиторію більш направлено.
- МІРУМ зможе економити на інших напрямках діяльності (як загальна онкологія) в яких клініка значно програє конкурентам. І водночас, позиціонування з фокусом на жіночій аудиторії сприятиме збільшенню конкурентоспроможності клініки у вузькому сегменті онкогінекології.
- Фокусуючи своє позиціонування, клініка може спробувати підписати договір за НСЗУ, що надасть доступ до державного фінансування сфери лікування безпліддя в розмірі 1,87 млрд. грн. І це не кажучи про тренди, які вказують, що чим далі – тим більш затребуваною ставатиме репродуктологія у світі; тим паче в Україні, де постійний рівень стресу особливо виражається на репродуктивному здоров'ї жінок.

Ще окремий варіант: обрати позиціонування з надання послуг військовим – хірургія для поранених, протезування, та реабілітація.

- Реабілітаційних центрів та фахівців на ринку критично не вистачає. Це створює специфічний сегмент ринку де дуже мало конкурентів, а попит значний (майже “блакитний океан”).
- Держава є зацікавленим стейкхолдером, який може стати значною складовою у структурі фінансування клініки.
- Зміна позиціонування або доповнення переліку послуг цим напрямком може бути вартісним в той час як компанія має обмежені фінансові можливості.
- Є ризик занадто довго шукати доречних фахівців у цій сфері.
- З’являється дещо збільшений ризик прильоту ракети якщо афішувати діяльність клініки з фокусом на даному напрямку. Тому, комунікаційна складова скоріше буде сильно обмеженою, що з одного боку надасть можливість економити на маркетингових ініціативах, але з іншого – обмежуватиме можливості клініки покращувати репутацію та імідж серед локального населення міста.

Також, другий варіант. Фактично можна залишити фокусування на трьох ключових напрямках: онкології, репродуктології та діагностичному центрі. Паралельно реалізувавши покращення запропоновані у даному розділі.

- Зберігається широкий спектр послуг клініки, який можна розширювати, спрямовуючи фокус на місцеве населення.
- Клініці не потрібно проходити через значні зміни як такі.
- Такий сценарій здебільшого все ж таки не вирішує питання позиціонування клініки – адже хто у такому випадку буде цільовою аудиторією МІРУМ? Люди, що проживають поблизу на Куренівці – це занадто вузький сегмент для такої потужної клініки як МІРУМ з сучасним обладнанням.
- Є ризик, що одна зі сфер через брак фокусування страждатиме, не приносячи до бажаних результатів.

Альтернатива-2. Обрати два ключових напрямки на основі яких побудувати позиціонування.

- Наслідки можуть бути подібними до вказаних вище альтернатив в залежності від обраних напрямків.
- Оптимальний варіант коли можна чіткіше вказати на яку цільову аудиторію працює клініка.
- Надає можливість тестувати фактичну вигідність напрямків і спрямовувати ресурси на більш прибутковий, аніж за сценарію коли обрано один ключовий напрямок.

Окремо варто зазначити сценарій “нічого не робити”, який передбачає утримання компанії від будь-яких дій щодо вдосконалення маркетингової стратегії за запропонованими рекомендаціями. Тобто, залишити дані три напрямки та не реалізовувати зазначені вище рекомендації. – У даному випадку, за умов високої конкуренції та сучасних вимог до якості обслуговування і взаємодії з клієнтами, така стратегія буде недоречною і може призвести до подальшого зниження рівня довіри до бренду, втрати клієнтів та поступового зниження і без того низьких позицій МІРУМ на ринку. Саме таку тенденцію можна вже спостерігати при порівнянні підприємства з її конкурентами. І тому, є вагомими причини стверджувати, що без належних заходів становище компанії не переміниться на краще самостійно.

3.2 Оцінка запропонованих альтернатив із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики

Розглянувши детальніше згадані вище варіанти можна відсіяти менш перспективні і таким чином обрати найпривабливішу альтернативу.

Варіант “нічого не робити” – як вже зазначалось, скоріше призведе до втрати позицій компанії на ринку. До того ж, в загальному розумінні складно цей варіант розглядати як альтернативу, адже вона не вирішує генеральну проблему з

визначенням позиціонування компанії та подальшим формуванням маркетингової стратегії.

Альтернатива 1 та подібний варіант з фокусування на напрямку реабілітації є цікавими за своєю сутністю, але скоріше не можуть бути перспективними для клініки, яка була побудована для мультифункціональних завдань. Один напрямок це занадто вузька спеціалізація для медичного комплексу МІРУМ.

Водночас, варіант продовжити фокусуватись на трьох напрямках теж не виглядає привабливо з позиції обмеженості фінансування організації – існує значний ризик, що так чи інакше один з напрямків почне просідати.

Це залишає Альтернативу-2, яка дозволить зберегти мультифункціональність МІРУМ та водночас сприятиме фокусуванню на двох напрямках. Це дозволить використати технічно наявну іміджеву маркетингову стратегію, побудовану на слідуванні за лідером ринку. Наостанок, дана альтернатива може вирішити генеральну проблему, адже побудувати позиціонування спираючись на два ключові напрямки більш ніж можливо.

Отже, обираємо Альтернативу-2. І тоді постає питання – які два напрямки обрати. На нашу думку, найкращою стартовою точкою для МІРУМ за нинішніх реалій буде – репродуктологія та діагностичний центр.

У минулому розділі описано лише загальні переваги та деякі ризики альтернатив, але не саму маркетингову стратегію. Тому, сформуємо її конкретно й оцінимо потенційні економічні наслідки (рис. 3.2).

Суть маркетингової стратегії – кристалізувати наявну, сфокусувавши зусилля на найбільш перспективних напрямках, та змінивши як і з ким в першу чергу компанія веде комунікації в своїх каналах.

Мета стратегії: вибудувати бренд МІРУМ як мультифункціональної клініки, що спеціалізується на жіночому здоров'ї як ключовому сегменті, використовуючи (за елементами маркетингового комплексу) стратегію просування.



Стратегія стабілізації | просування | сегментної спеціалізації
- “Медична мрія української жінки.”

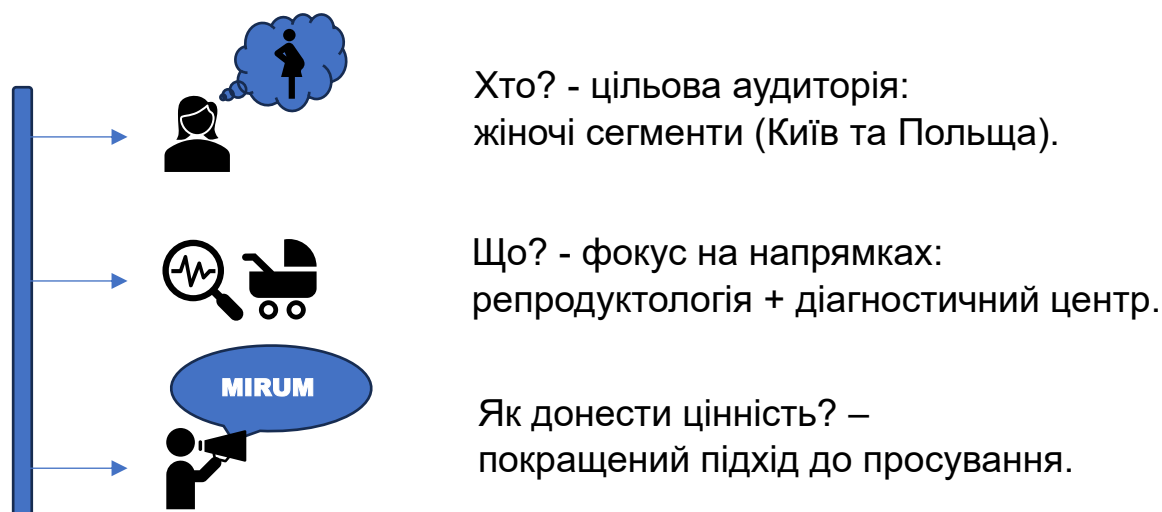


Рисунок 3.2 – Сутність маркетингової стратегії МІРУМ

Джерело: розроблено автором

Уточнення щодо маркетингового міксу (4Р) по сформованій стратегії МІРУМ винесено у Додаток-Л.

Нове позиціонування компанії: МІРУМ – сучасний медичний центр, що пропонує комплексні послуги з репродуктології та діагностики. Наша команда досвідчених спеціалістів допомагає швидко й ефективно вирішити найважливіші питання жіночого здоров’я.

Або коротко: “МІРУМ – медична мрія української жінки.”

Бажані сформовані асоціації за брендом: вибудувати в комунікаціях окремий напрямок бренду спрямований на здійсненні мрій щодо материнства через послуги ЕКЗ – “Miracle Room” (“МІ-РУМ”).

Канали комунікацій: Facebook, Instagram, YouTube, Сайт і блог на ньому, Email-розсилки.

Проміжні цілі:

- Збільшити частку ринку, посівши топ-6 місце у сегменті репродуктології до кінця 2025 року, через сформоване позиціонування бренду.

- Досягти приросту в 25% нової залученої аудиторії через контекстну рекламу та таргетинг в соцмережах до кінця першого кварталу 2025 року.
- Збільшити дохід від продажу діагностичних послуг на 10% за півроку з моменту реалізації стратегії.

Бюджет: (первинний етап для оптимізації залучення аудиторії)

- Контекстна реклама: 30 000 грн/місяць.
- Таргетинг в соцмережах: 70 000 грн/місяць.
- SMM: 410 грн/місяць – підписка на Canva Pro (4920 грн/рік).
- Email-маркетинг: 6 240 грн/місяць на 100 000 адресатів через сервіс eSputnik.
- Найм маркетолога: 30 000 грн/місяць.
- Підписка на ChatGPT Plus: 820 грн (\$20) на місяць.
- Найм на проєкт WordPress Developer: 15 000 грн.

Всього: 137 470 грн/місяць та 15 000 грн одноразово.

Охарактеризуємо цільову аудиторію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Портрет клієнта по сегментам.

Сегмент	Які болі хочуть вирішити?	Бар'єри (що зупиняє клієнта від прийняття рішення про отримання послуги?)	Ціннісна пропозиція	Продукт
1	2	3	4	5
Жінки 19-40 років (вік зумовлений особливостями надання репродуктивних послуг), що заміжні, заробляють більше 30 тисяч грн./місяць і знаходяться в місті Києві або за кордоном.	Не вдається завагітніти більше року; потребують підтримку здоров'я під час вагітності; діагностика репродуктивної системи.	Недовіра до молодих компаній; невічливе ставлення працівників кол-центру; наявність частих помилок / описок в комунікаціях бренду як ознака неуважності; невпевненість у компетенції фахівців; висока вартість послуг.	Комплексні репродуктивні послуги з використанням сучасного обладнання, зручні умови, професійна команда, конфіденційність.	- Комплексні програми планування вагітності. - Консультації лікарів з приводу лікування безпліддя. - Окремі послуги з ЕКЗ.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Українські жінки будь-якого віку, що проживають в Польщі.	Потреба в якісних медичних послугах рідною мовою, доступ до зрозумілих консультацій і підтримки, особливо з питань жіночого здоров'я. Потреба швидко пройти в одному місці повне, комплексне лабораторне обстеження й отримати якісні результати.	На ринку Польщі: перевантаженість медичної системи й занадто довге очікування (місяць+) для отримання консультацій; мовний бар'єр; непривітне відношення місцевих лікарів. Щодо українського ринку: переживання щодо низької якості онлайн консультацій / виснажлива подорож додому й назад.	Україномовні лікарі, які надають дистанційні консультації. Комплексні лабораторні обстеження за зменшеною ціною.	- Онлайн консультації лікарів. - Різні жіночі "check-up" по знижці 15% за пред'явлення квитка міжнародного рейсу з-за кордону.
Жінки, що слідкують за своїм здоров'ям, займаються спортом і регулярно проходять обстеження здоров'я для проактивного вирішення можливих негараздів.	Бажання проведення регулярного моніторингу здоров'я для запобігання хвороб; профілактика хронічних захворювань.	Обмежений час на візити до лікаря, відсутність спеціалізованих на спортивне направлення медичних послуг, недовіра до якості обстежень, недовіра до молодих компаній.	Швидко отримання результатів, підготовка персоналізованих рекомендацій профілактики захворювань.	- Лабораторні обстеження з подальшою консультацією дієтолога / іншого вузького спеціаліста по знижці 25-50%. - Підписка на надання регулярних "check-up".

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Жінки з дітьми до 15 років.	Потреба в якісному медичному обслуговуванні для дітей; вакцинація; очікується оперативне надання допомоги у разі гострих хвороб.	Погана репутація клініки; висока ціна послуг.	Педіатрія з досвідченими лікарями. Тільки перевірені, європейської якості постачальники вакцин. Власний комплекс з надання швидкої допомоги	- Відділ педіатрів з 10+ річним стажем. - Вакцини від Pfizer. - Стаціонар. Швидка допомога. - Безкоштовна консультація травмолога / накладання гіпсу й послуги рентгенолога по знижці 10% - у разі замовлення швидкої допомоги МІРУМ.
Жінки з неприємними відчуттями / болями в тих чи інших частинах тіла.	Очікується оперативне надання допомоги у разі гострих хвороб. Результативне лікування, щоб перестало боліти.	Висока ціна, маловідома клініка, страх діагнозу.	Допомога кол-центру з отриманням консультації вузького спеціаліста якнайшвидше. Мультидисциплінарний підхід до лікування болю компетентними лікарями.	- Програми фізичної терапії. - Підготовлений до опрацювання екстрених випадків кол-центр. - Стаціонар. Швидка допомога. - Комплексні обстеження для знаходження рішення від хронічного болю.

Джерело: розроблено автором.

При цьому, клієнт очікує від співпраці щонайменше: людяне ставлення від лікарів / адміністративного персоналу, швидкий та зручний доступ до інформації, персоналізовані рішення.

Окремо варто зазначити, що вказано лише жіночі сегменти як ключові для конкурентної маркетингової стратегії фокусування й відповідного позиціонування клініки. Але чоловікам також пропонуватимуться різні послуги так як вони вже наявні в клініці і буде дивно їх просто закрити. Загальний портрет даних “чоловічих” сегментів винесено в Додаток-Л.

Метрики для перевірки ефективності обраної маркетингової стратегії:

- Зростання кількості відвідувачів сайту. В тому числі, переходів трафіку із соціальних мереж.
- Збільшення брендових запитів.
- Зменшення Bounce Rate (відсоток користувачів, які залишили сайт без взаємодії).
- Зростання кількості підписників у соцмережах; та на емейл-розсилку.
- Додатній ROMI. І похідні: CTR, CPA, CPL.
- Зменшення відсотку пацієнтів, які записалися на прийом, але не прийшли.
- Зростання кількості телефонних дзвінків до кол-центру.
- Збільшується завантаженість лікарів та діагностичного обладнання.
- Зростання кількості відгуків та NPS (індекс задоволеності клієнтів).
- Збільшення виручки.
- Customer Lifetime Value (CLV) та збільшення відсотку клієнтів, які активно використовують програму лояльності.
- Відсоток успішно завершених курсів лікування.

Оцінимо обрану альтернативу за економічною привабливістю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Економічна привабливість напрямку репродуктології з ЕКЗ.

Вихідні дані	
Аудиторія:	
Населення Києва	3,6 млн. осіб (54% яких – жінки)
Кількість нових шлюбів в Києві	21 тис. шлюбів на рік (в середньому)
Рівень безпліддя в Україні	Близько 15% пар й зростає
Ринкова частка для МІРУМ:	
Потенційні клієнти загалом = $21\,000 * 15\% =$	3 150 нових пар щорічно + ті, що за кордоном
Орієнтовна частка ринку для клініки	10% й більше за умови виходу в топ-6 клінік з репродуктології
Рівень розлучень	50% у перші 5 років шлюбу
Тоді, клієнти МІРУМ = $3150 * 50\% * 10\% =$	158 щорічно

Кінець таблиці 3.2

Вартість послуг:	
Перша консультація лікаря-репродуктолога	1000 грн
Обстеження пари	16 240 грн
Програма ЕКЗ "Очікуване диво"	56 000 грн
Програма "Збереження репродуктивних планів на майбутнє"	36 000 грн
Програма ЕКЗ з донацією...	70 000-180 000+ грн
Спостереження вагітності	2 400 грн
Приблизний базовий набір (перші три послуги)	73 240 грн
Кількість циклів лікування:	
У середньому пара проходить 1-2 цикли для досягнення результату за ЕКЗ.	
У середньому 30-40% пар потребують додаткових процедур для досягнення результату (виходячи із 60-70% успішності процедур у конкурентів).	
Розрахунок річного доходу	
Кількість пар, що потребують додаткові процедури	$158 * 0,35 = 55$
Середній дохід від усіх клієнтів, до моменту настання бажаної вагітності	$(73\,240 + 2\,400) * 158 + 56\,000 * 55 =$ 15 031 120 грн
Середній дохід від усіх клієнтів, без дод. процедур	11 951 120 грн

Джерело: розроблено автором на основі [73-75, с. 40].

Номінально МІРУМ буде достатньо двох клієнтів в місяць, щоб дохід перевищував маркетинговий бюджет. Хоча, водночас, розрахувати дійсну вигоду складно через відсутність інформації про операційні витрати компанії.

Окремо варто зазначити, що до репродуктивного напрямку також відносяться й інші послуги окрім ЕКЗ, які не обов'язково потребують, щоб жінка знаходилась у шлюбі. Так, жінка, що мріє про сім'ю не будучи одруженою може скористатися послугою із "Збереження репродуктивних планів на майбутнє". Це відкриває значно ширшу цільову аудиторію й відповідний дохід. Мало того, під час війни, коли чимало жінок чекають на своїх чоловіків, що служать в ЗСУ дана послуга стає ще актуальнішою навіть для одружених. Тому, можна сміливо стверджувати, що цей напрямок з часом ставатиме тільки актуальнішим.

І це ще не згадуючи, що у разі успішного підписання договору з надання послуг по НСЗУ МІРУМ стане однією з лише двох таких приватних клінік з репродуктологією в Києві, і отримає доступ до 1,87 млрд. грн. виділеного на цей напрямок державного бюджету. Тільки за півроку 2024 було 255 українок, які скористалися послугою за середньою ставкою в 60 324 грн. Це 15 382 620 грн., які розділили між собою певні клініки. [74, с. 40]

Окрім того, завдяки діагностичному комплексу МІРУМ також отримуватиме певну виручку. Виходячи із ринкових трендів по Києву можна скласти загальне враження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Економічна привабливість діагностичного напрямку.

Діагностичні послуги	Завантаженість	Сер. ціна, грн.	Сер. к-ть прийомів/день
МРТ	100%; в Києві запис на проходження обстеження відбувається на наступний тиждень.	5 000	12-20 (30-60 хв)
КТ	50-85%; в залежності від клініки.	До 6500	16
УЗД	50-85%; в залежності від клініки.	До 1 200	16
Вузькі лікарі	МІРУМ – 50-100%. Працюють 1-2 дні на тиждень.	До 1 200	9-12 (30 хв)
Разом, середній дохід послуг за тиждень: $(5000 * 12 + 3250 * 8 + 900 * 8) * 5 + (1000 * 6 * 25 \text{ (спеціалістів)}) = (60 + 26 + 7,2) * 5 + 150 = 616 \text{ тис. грн/тиждень. Що є: } 2\,464\,000 \text{ грн./місяць.}$			

Джерело: розроблено автором на основі [45, с. 28], [49, с. 31].

Розглянемо обрану альтернативу через можливі сценарії: песимістичний, реалістичний та оптимістичний (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Можливі сценарії розвитку подій за обраної стратегії.

Сценарій	Передумови	Результати
1	2	3
Песимістичний	- Не вдалося залучити компетентного маркетолога; та розробника для покращення сайту. - Від'ємний показник ROMI. - Приріст нової аудиторії на сайті за півроку менше 20%. - Клієнтів по ЕКЗ менше 80 за рік. - Загальна завантаженість діагностичного центру менша 55%.	- Компанія працює “в нуль” не маючи можливість вкладати фінанси в розвиток різних сфер бізнесу. - Репутація МІРУМ не покращується або погіршується. - Кількість клієнтів не збільшилась в динаміці. - МІРУМ не має асоціативних якорів у свідомості своїх клієнтів.

Кінець таблиці 3.4

1	2	3
Реалістичний	- Вдалось покращити наявні сфери бізнесу відповідно до наданих рекомендацій. - Вдалось знайти й найняти маркетолога менше ніж за місяць. Топ керівники узгодили з маркетологом позиціонування та комунікаційну стратегію МІРУМ. - Приріст нової аудиторії на сайті за півроку більше 20%. ROMI додатній. - Більше 100 клієнтів по ЕКЗ за 2025 рік з коефіцієнтом успішності процедур вище 60%.	- Збільшення кількості клієнтів до 10% щоквартально. Переважають жінки. - Загальна завантаженість діагностичного центру більша 60%. Що приносить близько 2,5 млн. грн./місяць. - Збільшується кількість позитивних відгуків. - Виникає менше конфліктів / непорозумінь після комунікації клієнта з кол-центром. - Збільшується кількість брендових запитів в Google; в соцмережах з'явився спрямований ToV та брендові артефакти.
Оптимістичний	- Вдалось знайти й найняти маркетолога менше ніж за 3 тижні. Топ керівники узгодили з ним позиціонування та комунікаційну стратегію. Вдалось ввести нові канали комунікацій відповідно до рекомендацій. - Приріст нової аудиторії на сайті за півроку більше 50%. ROMI додатній. - Вдалося підписати договір з НСЗУ щодо надання послуги "Лікування безпліддя". - Більше 150 клієнтів по ЕКЗ за 2025 рік з коефіцієнтом успішності процедур вище 70%.	- Вхід у топ-4 серед клінік, що надають послуги з репродуктології. - Збільшення кількості клієнтів до 15% щоквартально. Жінки складають > 65%. - Загальна виручка понад 4,5 млн. грн./місяць. Завантаженість діагностичного центру більша 75%. - Сформувались певні асоціації з брендом. Збільшується кількість брендових запитів в Google; в соцмережах збільшилась активність.

Джерело: розроблено автором.

3.3 Рекомендації щодо змін в управлінні розвитком маркетингової стратегії обраної бізнес-організації з урахуванням пропозицій, розроблених у роботі

Важливо зазначити, що у разі бажання керівництва сформувати маркетингову стратегію з нуля самостійно, таким чином, вирішивши ідентифіковану генеральну проблему – їм необхідно провести відповідний аналіз ринку, сучасних трендів та внутрішнього середовища МІРУМ, відштовхуючись від

яких побудувати позиціонування та стратегію. Пакет робіт у такому випадку буде складатися із задач, які вже були опрацьовані у даному дослідженні. Для уникнення цього – в якості фінальних рекомендацій розробимо проєкт, реалізувавши який МІРУМ може досягти вже сформованого бачення, описаного в попередньому розділі.

Загальний роадмап (з англ. roadmap – “шлях робіт”) для впровадження запропонованої маркетингової стратегії у такому випадку складатиметься з наступних частин:

- Реалізувати задачі описані у розділі 3.1 для оптимізації наявних сфер бізнесу.
- Додати складові, яких не вистачає для оптимізації рівня “усвідомлення” маркетингової воронки, таким чином покращуючи сферу залучення аудиторії.
- Сформувати позиціонування компанії та ідентичність бренду.
- За оптимістичного сценарію, досягнення бажаних показників: впроваджувати рекомендовані інструменти для наступних рівнів маркетингової воронки, таким чином збільшуючи конверсію та повернення клієнтів.

Таким чином, сформуємо конкретний пакет робіт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Пакет робіт.

Код	Назва (зміст) роботи	Попередня робота	Тривалість, бізнес днів
1	2	3	4
111	Написати обов’язки ролі маркетолога та узгодити з керівництвом	-	2
112	Розмістити вакансію маркетолога на сайті та доречних джоб-агрегаторах	111	1
113	Найняти маркетолога в штат	112	15
114	Надати всі необхідні доступи та провести якісний онбординг новому маркетологу	113	4
121	Запустити процес з пруфрідингу найманим адміністративним персоналом текстів на сайті для знаходження описок та їх фіксації у файлі Google Documents	-	3
122	Написати ТЗ для виправлень технічних помилок на сайті	121	1

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
123	Оформити пропозицію на Upwork та інших фріланс-сайтах для залучення WordPress розробника на проєктну роботу (або за умови продовження підтримки сайту агенцією, що його розробляла – звернутись до них)	122	1
124	Найняти розробника, надати доступи до сайту, передати ТЗ на опрацювання, уточнити запити за потреби	123	10
125	Виконати ТЗ по удосконаленню сайту	124	5
126	Прийняти роботу з редагування сайту	125	2
131	Сформувати й узгодити з керівництвом позиціонування компанії для його відображення в комунікаціях; запланувати й погодити маркетингові ініціативи; узгодити бюджет для реалізації плану	114	3
132	Розробити комунікаційну стратегію, ToV, ідентичність бренду, основні рубрики та контент-план на найближчий місяць; узгодити з керівництвом	131	7
133	Підготувати рекламні матеріали (формат: текст та картинка)	132, 143	3
134	Підготувати матеріали для майбутніх розсилок, та публікацій в соцмережах (формат: відео / текст та картинка)	133	4
135	Підключити аналітику (Google Analytics) через GTM	133, 144	1
136	Запустити рекламні кампанії (контекстна та таргетинг) з фокусом на місцеву аудиторію та Польщу	135	1
137	Запланувати (авто) публікації постів та надходження email-розсилок відповідно до контент-плану	134, 136	1
138	Запланувати й провести зустрічі з вузькими спеціалістами для написання експертних статей	137	5
139	Оформити експертні статті й запланувати в блозі для їх автоматичної публікації в зазначений день	138, 126	3
141	Внести в бюджет витрати на найм маркетолога та розробника	-	1
142	Виділити бюджет на маркетингові ініціативи з розгляду на заплановані заходи	131	1
143	Придбати підписку на ChatGPT Plus та Canva Pro	142	1
144	Придбати і впровадити в д-ть підписку на email-маркетинг (eSputnik)	142	1
151	Дослідити в інтернеті якими скриптами користуються кол-центри в медичній сфері	114	1
152	Оформити скрипти через ChatGPT або знайти релевантні в інтернеті та відредагувати під сформований ToV та бачення керівництва	151, 132, 143	1
153	Запланувати й провести 2 тренінги для практики використання скриптів адміністраторами (які є працівниками кол-центру)	134, 152	2

Кінець таблиці 3.5

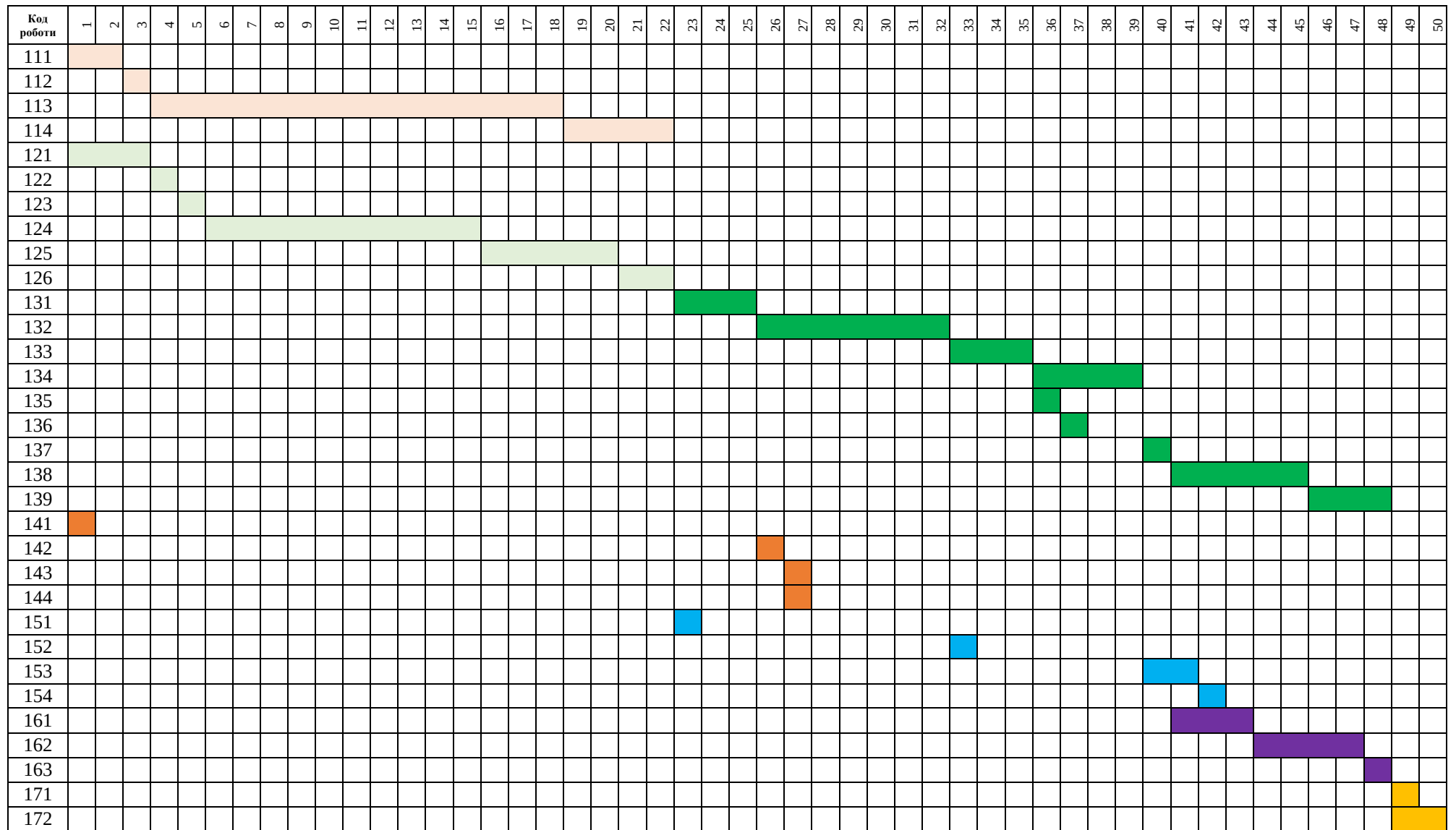
1	2	3	4
154	Запланувати точки моніторингу дзвінків у кол-центр для контролю якості комунікацій (використання скриптів працівниками)	153	1
161	Розробити нову систему для надання персоналізованих знижок в межах програми лояльності	137	3
162	Переглянути існуючу програму лояльності; провести моделювання наслідків використання нової запропонованої системи	161	4
163	Прийняти рішення щодо програми лояльності – залишити як є / прибрати до настання оптимістичного сценарію / оновити	162	1
171	Запланувати зустріч - перегляд аналітики для розгляду ефективності обраної стратегії	139, 154, 163	1
172	Оформити документацію по результатах проєкту	163	2

Джерело: розроблено автором.

Зазначений пакет робіт структурований відповідно до логічної послідовності етапів з покращення маркетингової воронки – від забезпечення кращого залучення аудиторії до удосконалення програми лояльності для стимулювання повернення клієнтів. І його за потреби можна легко перевести в наглядне оформлення WBS (Work Breakdown Structure).

На основі сформованого пакету робіт розробимо графік Ганта (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Графік Ганта.



Джерело: розроблено автором.

Таким чином, проаналізувавши графік, можна дійти висновку, що для реалізації проєкту знадобиться 50 бізнес-днів, тобто 10 тижнів. При цьому, можна ідентифікувати два критичних шляхи робіт, які напряду пов'язані з діяльністю маркетолога в компанії:

1. 111 - 112 - 113 - 114 - 131 - 132 - 133 - 134 - 137 - 138 - 139 – 172.
2. 111 - 112 - 113 - 114 - 131 - 132 - 133 - 134 - 137 - 161 - 162 - 163 – 172.

Також, на графіку кольором виділено кожен з груп задач, завдяки чому можна зазначити скільки за планом потрібно днів для реалізації певного блоку. Найбільшим та найціннішим блоком є третій, що пов'язаний з діяльністю найманого маркетолога – цей блок триватиме 26 бізнес-днів.

Водночас, для реалізації проєкту необхідна команда. У цьому випадку необхідні такі ролі як:

- Топ-менеджер (в ідеалі операційний або комерційний директор).
- Маркетолог.
- Адміністратори, які також в МІРУМ є працівниками кол-центру.
- Вузькі спеціалісти (лікарі).
- Розробник (в ідеалі WordPress Developer, але можуть підійти й інші, навіть UI/UX дизайнер через подібність необхідних для роботи компетенцій даних ролей).
- Фінансист (в ідеалі фінансовий директор з компетенціями моделювання) та бухгалтер.
- Юрист.
- HR та/або рекрутер.

Охарактеризувавши необхідний склад команди сформуємо RACI-матрицю для розподілу відповідальності по описаним задачам (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – RACI-матриця.

Код роботи	Топ-менеджер	Маркетолог	Адміністратори	Вузькі спеціалісти (лікарі)	Розробник	Фінансист	Юрист	HR
111	A/C					I	I	R
112	I					I		A/R
113	A					I	I	R
114	I					I	I	A/R
121	A/R		R					I
122	A/R							I
123	I/C							A/R
124	I/C							A/R
125	A				R			
126	A/R				C			
131	A/C	R				I/C	I	I
132	A	R						
133	A/C	R						
134	A	R	R					
135		A/R						
136	I	A/R				I		
137		A/R						
138	C	A/R	I	I				
139	I	A/R	C					
141	A					R	I	I
142	A	I				R		
143		A/R				I		
144	I	A/R				I		
151	A/R							
152	A/R	R						
153	A/R	I	I					
154	A/R	I	I					
161	A	R				C		
162	I	A				R		
163	A	C				C		
171	A/R	C/I				I		
172	A/R	R				R		R

Джерело: розроблено автором.

Використовуючи дану матрицю команда зможе функціонувати, нормуючи свої очікування один від одного. І загалом, розглянувши RACI-матрицю, можна зробити важливий висновок, що для успішної реалізації проєкту потрібна значна залученість керівництва компанії. Тільки так можна досягти бажаних результатів пов'язаних зі стратегією.

Отже, було розроблено пакет робіт для досягнення бажаного стану компанії, описаного в обраній Альтернативі-2. Візуалізовано через графік Ганта послідовність виконання робіт. Охарактеризовано необхідний склад команди для реалізації проєкту та розроблено RACI-матрицю для якісного розподілу відповідальності між учасниками.

Використовуючи зазначені інструменти проєктного менеджменту керівництво значно збільшить шанси успішної реалізації проєкту з формування та подальшої оптимізації рекомендованої автором маркетингової стратегії. А як наслідок – збільшить свою конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

У підсумку можна вважати, що мета даної роботи була досягнута.

Було проаналізовано та узагальнено основні теоретичні підходи до формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації. Розглянуто визначення вчених щодо маркетингової стратегії та її види, і як наслідок ідентифіковано ключові аспекти, які повинна містити маркетингова стратегія.

Розглянуто на прикладі компанії GoPro, що насправді є тактикою, а що стратегією організації. Описано алгоритм розробки стратегії, ґрунтуючись на досвіді компетентного експерта.

Охарактеризовано необхідність узгодження маркетингової стратегії з іншими вищими за ієрархією цілями компанії. А також описано загальну ринкову практику акцентування маркетингової стратегії на певних частинах маркетингової воронки. Внаслідок чого було розглянуто моделі AIDA та RACE як найбільш використовувані моделі на ринку.

Розглянуто формування комунікаційної стратегії як такої, що витікає з маркетингової, а також інструменти, які використовуються в сучасному світі для збільшення ефективності або розширення комунікацій бізнесу.

Представлено ключові показники ефективності маркетингової стратегії і їх місце функціонування відповідно до маркетингової воронки. Окрім того, проаналізувавши в наукових виданнях бачення різних дослідників щодо того як аналізувати ефективність маркетингової стратегії – вдалося виявити, що бачення дослідників різняться. З приводу чого були наведені авторські висновки, включаючи те, що бачення дослідників є спірними і такими, що піддаються критиці.

Водночас, проаналізувавши рекомендації щодо ініціації роботи з клієнтом фахівців агенцій, які працюють за різними доречними напрямками від SMM до таргетингу, було сформовано алгоритм дій якого притримується більшість

кваліфікованих, досвідчених спеціалістів. Відповідно, було охарактеризовано, що виявлений пропущений етап з даного алгоритму при наданні консалтингових послуг, а зокрема при удосконаленні маркетингової стратегії, є суттєвим індикатором того, що ще консультант може пропрацювати в компанії. Тобто пропущений етап може надати нову інформацію, яка сприятиме знаходженню аргументованих ідей для покращення маркетингової стратегії організації.

Розглядаючи сучасні методи управління процесом формування та розвитку маркетингової стратегії бізнес-організації, було виявлено, що наразі імітація – це нова оригінальність. Багато навіть дуже іменитих компаній не соромляться переймати вдалі ідеї у конкурентів.

Тим часом, вивчаючи зарубіжні видання можна було знайти різні інсайти. McKinsey & Company рекомендують назначати в компанії головного представника клієнтів (chief customer advocate), як ключовий аспект для успішного розвитку бізнесу.

Для якісного формування маркетингової стратегії в 2024 році фахівцям потрібно переосмислити вікові сегменти на яких фокусується бізнес. Адже згідно з дослідженнями можна побачити, що в Америці буквально через 5-6 років люди старші 60 років будуть більшою групою споживачів щодо доходу, ніж люди віком від 20 до 34 років. Те саме справедливо і для України.

Окрім того, люди все більше прагнуть персоналізації – тому, для більш вигідного формування маркетингової стратегії при оцінці цільової аудиторії краще взагалі відходити від поняття віку і ще більше звертати увагу на окремі вподобання й звички людей. Особливо персоналізації потребують комунікації компанії з клієнтом.

Іншим трендом, який можна було виділити – це розширення використання різноманітних каналів компаніями, що відбулось внаслідок всесвітньої пандемії COVID-19. А також, зростаючий попит на відеоконтент, якому зараз значно більше довіряють клієнти. Саме внаслідок взаємодії клієнта з відео часто збільшується показник конверсії.

Наостанок, у сучасному світі все більш загальноприйнятним вважається використання штучного інтелекту у багатьох сферах бізнесу. І маркетинг не виключення – у даній роботі представлено 27 сучасних ШІ, які допомагають ефективніше виконувати різні маркетингові задачі. А також окремо охарактеризовано використання бізнесами так званого AI Predictive Model.

Підприємство, що слугувало базою практики: ТОВ "МІРУМ" – мультифункціональна приватна клініка 2021 року заснування, що знаходиться у місті Києві. Незважаючи на те, що клініка надає широкий спектр послуг, після аналізу діяльності підприємства відчувався акцент на таких трьох напрямках як: репродуктивні технології, онкологія та діагностичний центр (включаючи лабораторні послуги).

Зовнішнє середовище бізнесу було досліджено, за рахунок проведення PESTLE аналізу ринку медичних послуг в Україні, та включаючи загальносвітові тренди. Також було проаналізовано конкурентне середовище клініки за трьома ключовими напрямками згаданими вище, завдяки чому можна було ідентифікувати, що найбільш конкурентоспроможним бізнес є у напрямку репродуктології. Внаслідок дослідження конкурентного середовища було ідентифіковано сильні та слабкі сторони МІРУМ, тим самим узагальнюючи аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Під час дослідження компанії не було виявлено сформованої маркетингової стратегії. Тому, було проведено загальний аналіз маркетингової та комунікаційної діяльності МІРУМ “як є”, завдяки чому вдалося знайти зони розвитку бізнесу та ідеї з приводу формування маркетингової стратегії.

Найзначнішою проблемою МІРУМ була відсутність позиціонування і відповідно описаної маркетингової стратегії – відповідно до чого було сформовано генеральну проблему підприємства, яку автор даної роботи поставив на меті вирішити.

Для цього було сформовано схему, яка унаочнює рух потенційного клієнта МІРУМ по маркетинговій воронці; з пропозиціями, які бажано реалізувати за будь-яких альтернатив для оптимізації наявних сфер бізнесу. Щодо варіантів вирішення

генеральної проблеми – було запропоновано п'ять з яких обрано “позиціонування МІРУМ як клініки з акцентом на жіночих сегментах, як цільової аудиторії, що виражається у двох напрямках: репродуктологія та діагностичний центр, як найбільш конкурентоспроможні напрямки компанії”. Відповідно до обраної альтернативи було уточнено: комплекс 4Р, мету стратегії, бажані асоціації з брендом, проміжні цілі, канали комунікації, бюджет на первинний етап, портрет клієнта (за різними сегментами) та ключові показники за якими можна буде ідентифікувати, що обрана стратегія є ефективною.

Оцінено економічну привабливість напрямку репродуктології з ЕКЗ та діагностичного центру. А також сформовано сценарний аналіз з песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозом.

Рекомендовано проєкт для досягнення бажаного стану маркетингової стратегії за обраної альтернативи. Охарактеризовано необхідний для реалізації проєкту склад команди, сформовано пакет робіт, побудовано графік Ганта та RACI-матрицю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Games Industry and Global HR Trends of 2022 and Their Impact on the Labor Market in 2023, by Tanja Loktionova. URL: <https://valuesvalue.com/blog/games-industry-and-global-hr-trends-of-2022-and-their-impact-on-the-labor-market-in-2023/>. (Accessed: 29.08.2024).
2. Global People Operations Trends in Games Industry 2024, by Tanja Loktionova. URL: <https://valuesvalue.com/blog/global-people-operations-trends-in-games-industry-2024/>. (Accessed: 29.08.2024).
3. Genius Space курс: “Комплексний інтернет маркетинг”. URL: <https://genius.space/internet-marketing/wp/ua/>. (Дата звернення: 15.08.2024).
4. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.
5. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
6. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32 –36.
7. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22 –29.
8. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
9. Boston Consulting Group: Digital Marketing. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/marketing-sales/digital-marketing>. (Accessed: 29.08.2024).
10. Маркетингова стратегія – визначення, розробка, поради. Dinanta marketing. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-strategy-development>. (Дата звернення: 29.08.2024).

11. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. – Економіка та суспільство. Випуск # 55 / 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>. (Дата звернення: 29.08.2024).

12. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики, 2018, № 9. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfqQu5BCrEue.pdf>. (Дата звернення: 29.08.2024).

13. Є. О. Діденко, Ю. В. Крисанова. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. Ефективна економіка № 12, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>. (Дата звернення: 15.10.2024).

14. Надь Н. М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету 2006. Серія Економіка. Випуск 19.

15. Маркетингова стратегія: 12 найкращих прикладів. Plerdy. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/marketing-strategy-examples/>. (Дата звернення: 15.10.2024).

16. Маркетингова воронка: що це таке, як вона працює і як її створити. URL: <https://wedex.com.ua/blog/marketingova-voronka-shho-tse-take-yak-vona-pratsyuie-i-yak-yiyi-stvoriti/>. (Дата звернення: 17.10.2024).

17. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією / Вікторія Берещак. — Київ : Yakaboo Publishing, 2023. — 200 с.

18. Performance marketing - визначення, переваги та основні метрики. Dinanta marketing. URL: <https://dinanta.com/blog/performance-marketing>. (Дата звернення: 18.10.2024).

19. Як налаштувати таргетовану рекламу? Skynum. URL: <https://skynum.ua/blog/kak-nastroit-targetirovannuu-reklamu>. (Дата звернення: 18.10.2024).

20. Що таке SMM і як працює маркетинг у соціальних мережах. Гайд для початківців. Netpeak Journal. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-smm-i-yak-pratsyue-marketing-u-sotsial-nikh-merezhakh-gayd-dlya-pochatkivtsiv/>. (Дата звернення: 18.10.2024).

21. Все про контент-маркетинг: види контенту, створення стратегії, показники ефективності. IdeaDigital Agency. URL: <https://ideadigital.agency/blog/vse-pro-kontent-marketing/>. (Дата звернення: 18.10.2024).

22. Що таке SEO і чому це важливо: пояснюємо простою мовою. AG.Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/shcho-take-seo/>. (Дата звернення: 18.10.2024).

23. Web-аналітика: що це, як її використовувати, основні інструменти веб аналітики. Wizeclub. URL: <https://wizeclub.education/blog/web-analitika-shho-tse-yak-yiyi-vikoristovuvati-osnovni-instrumenti-veb-analitiki/>. (Дата звернення: 18.10.2024).

24. Email маркетинг. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/email-marketing>. (Дата звернення: 18.10.2024).

25. Як створити чат-бот у Telegram. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/knowledge-base/chatbot/telegram/create-telegram-chatbot>. (Дата звернення: 18.10.2024).

26. Заверуха Наталія. Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси? – Харків : ВД “Фабула”, 2024. – 184 с.

27. Голубятніков С. Д., Ліфінцев Д. С. Застосування маркетингової воронки як основа ефективності сучасного SMM-фахівця. V Міжнародна наукова студентська конференція “Менеджмент: виклики та перспективи”, м. Київ, 2024. С. 117-119.

28. Лід Магніт для бізнесу – 10 корисних прикладів. Cloudfresh. <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/lid-magnit-dlya-biznesu-10-korysnyh-prykladiv/>. (Дата звернення: 23.10.2024).

29. Google Analytics. <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>. (Accessed: 22.10.2024).

30. Оцінка ефективності маркетингової стратегії та маркетингового плану. Dinanta marketing. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-strategy-efficiency>. (Дата звернення: 24.10.2024).

31. В. П. Залізнюк. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. Механізм регулювання економіки, 2015, № 4. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_27/VIKTORIA_P_ZALIZNIUKCr iterial_Indicators_of_Efficiency_of_Marketing_Strategy_of_Export_Activity_of_Industrial_Enterprises.pdf. (Дата звернення: 24.10.2024).

32. О. А. Соболева-Терещенко. В. О. Антонова. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”, № 5, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf. (Дата звернення: 24.10.2024).

33. Slack: Microsoft Teams not only copies our product but our ads too. Zdnet. URL: <https://www.zdnet.com/article/slack-microsoft-teams-not-only-copies-our-product-but-our-ads-too/>. (Accessed: 24.10.2024).

34. Лукомінський М. Наввипередки. Як стати єдинорогом серед океану віслюків / Макс Лукомінський. Х. : Віват, 2021. 256 с. : іл.

35. Розробка і реалізація маркетингової стратегії. Sales Marketing System. URL: <https://sales-marketing.com.ua/poslugi/rozrobka-marketynhovoyi-stratehiyi/>. (Дата звернення: 24.10.2024).

36. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. К. : Наш формат, 2019. 624 с.

37. Сінек С. Нескінченна гра. Гнучкість як суперсила в епоху змін / Саймон Сінек ; пер. з англ. О. Старової. Х. : Віват, 2022. 304 с.

38. Put Marketing at the Core of Your Growth Strategy. HBR.org. URL: <https://hbr.org/2024/03/put-marketing-at-the-core-of-your-growth-strategy>. (Accessed: 24.10.2024).

39. Лупашко А. Більше ніж сервіс / Артур Лупашко. 2-ге видання (виправлене). Одеса: ФОП Полонік Т.В., 2023. 240 с.

40. How An Obsession With Customers Made Microsoft A Two-Trillion Dollar Company. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2021/06/25/how-customers-made-microsoft-a-two-trillion-dollar-company/?sh=7023959d2cc0>. (Accessed: 24.10.2024).

41. The Future of Marketing Is Intergenerational. HBR.org. URL: <https://hbr.org/2024/02/the-future-of-marketing-is-intergenerational>. (Accessed: 24.10.2024).

42. How the Pandemic Changed Marketing Channels. HBR.org. URL: <https://hbr.org/2023/08/how-the-pandemic-changed-marketing-channels>. (Accessed: 25.10.2024).

43. How to Get Empathetic Marketing Right. HBR.org. URL: <https://hbr.org/2022/10/how-to-get-empathetic-marketing-right>. (Accessed: 25.10.2024).

44. Using AI to Adjust Your Marketing and Sales in a Volatile World. HBR.org. URL: <https://hbr.org/2023/04/using-ai-to-adjust-your-marketing-and-sales-in-a-volatile-world>. (Accessed: 25.10.2024).

45. Корпоративний вебсайт MIRUM clinic. URL: <https://mirumclinic.com/>. (Дата звернення: 14.11.2024).

46. 2024 Global Medical Trend Rates Report. Aon. URL: https://www.aon.com/getmedia/2b910632-c09b-4199-9b3f-944a08022d64/2024-Aon-Global-Medical-Trend-Rates-Report_FINAL_012924.pdf. (Accessed: 18.11.2024).

47. В Україні прогнозують збільшення кількості приватних реабілітаційних клінік та лабораторій. Район.Медицина. URL: <https://medicine.rayon.in.ua/news/656954-v-ukraini-prognozuyut-zbilshennya-kilkosti-privatnikh-reabilitatsiynikh-klinik-ta-laboratorii>. (Дата звернення: 18.11.2024).

48. Здоров'я було не на часі: як відновлюються приватні медцентри в Україні. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/privatna-medicina-v-ukrayini-2023-perspektivni-napryami-ta-najbilshi-vtrati>. (Дата звернення: 18.11.2024).

49. Аналіз ринку приватних медичних центрів України, 2023 рік. Pro Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>. (Дата звернення: 18.11.2024).

50. 2024 Global Medical Trends. WTW. URL: <https://www.moncey-assurances.com/doc/TW-2024.pdf>. (Accessed: 18.11.2024).

51. 2024 Global Healthcare Sector Outlook. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/za/en/Industries/life-sciences-health-care/analysis/global-health-care-outlook.html>. (Accessed: 18.11.2024).

52. Устимчук О. В. Аналіз нормативно-правових засад регулювання сфери надання медичних послуг в Україні / О. В. Устимчук // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 10. – С. 5-13. 51. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/452/445/>. (Дата звернення: 19.11.2024).

53. Інсайдерська інформація, отримана через інтерв'ювання залученого компанією МІРУМ менеджмент консультанта.

54. Медичний агрегатор DOC.ua. Перелік усіх приватних клінік Києва. URL: <https://doc.ua/ua/kliniki/kyev/all>. (Дата звернення: 14.11.2024).

55. Мережа клінік VIVA. URL: <https://viva.clinic/ua/>. (Дата звернення: 14.11.2024).

56. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/mirum.ua/>. (Accessed: 14.11.2024).

57. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/mirumclinic/>. (Accessed: 14.11.2024).

58. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/mirum-ivf/>. (Accessed: 14.11.2024).

59. Telegram. URL: <https://t.me/clinicmirum>. (Accessed: 14.11.2024).

60. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCFsTAYpBRPqD4ZGP5Vzngqw>. (Accessed: 14.11.2024).
61. TikTok. URL: <https://www.tiktok.com/@mirumclinic?lang=uk-UA>. (Accessed: 14.11.2024).
62. Google Maps, сторінка “МІРУМ”. URL: <https://maps.app.goo.gl/up98rrfr1FzTTN3o9>. (Дата звернення: 14.11.2024).
63. Програма лояльності “МІРУМ”. URL: <https://mirumclinic.com/loyalty>. (Дата звернення: 14.11.2024).
64. Партнерська програма “МІРУМ”. URL: <https://mirumclinic.com/partner-programs>. (Дата звернення: 14.11.2024).
65. Similarweb. URL: <https://pro.similarweb.com/>. (Accessed: 14.11.2024).
66. Допис “Мережа клінік Viva” у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/MCViva/posts/pfbid02SXUmFgfv6eBn16Q7y8PiLWyGX7rXAV6qBkZQVygdQmYt4ufZFrSetNt4vPPSMf9Cl>. (Дата звернення: 22.11.2024).
67. Рейтинг приватних клінік України, ТОП-15 2023 року. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/medical/>. (Дата звернення: 22.11.2024).
68. ТОП приватних клінік Києва у 2024 році. Дивись.info. URL: <https://dyvys.info/2024/01/05/top-pryvatnyh-klinik-kyueva-u-2024-rotsi/>. (Дата звернення: 22.11.2024).
69. Населення України, м. Київ. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/kiev/>. (Дата звернення: 21.11.2024).
70. Чи стало в Києві більше людей, ніж було до великої війни? Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/07/4/701869/>. (Дата звернення: 21.11.2024).
71. The science behind dramatically better conversations. Charles Duhigg. TEDxManchester. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=lg48Bi9DA54>. (Accessed: 22.11.2024).
72. Онкологія в Україні: рівень захворюваності та смертності в 2019-2020 роках. Слово і Діло, аналітичний портал. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2021/05/14/infografika/suspilstvo/onkolohiya-ukrayini-riven-zaxvoryuvanosti-ta-smertnosti-2019-2020-rokax>. (Дата звернення: 22.11.2024).

73. Zaliska O, Stasiv K, Maksymovych N, Hrynkiv Y (2020) The trends of assisted reproductive technologies and cost for ovarian stimulation protocols in Ukraine. *Pharmacia* 67(4): 269-276. URL: <https://doi.org/10.3897/pharmacia.67.e55159>. (Accessed: 22.11.2024).

74. МОЗ: З початку року 255 українців скористалося послугою лікування безпліддя державним коштом. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-z-pochatku-roku-255-ukrainok-skorystalosia-posluhoiu-likuvannia-bezpliddia-derzhavnym-koshtom>. (Дата звернення: 22.11.2024).

75. Українці менше одружувалися та частіше розлучалися у 2023 році. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/marriages-divorces-2023>. (Дата звернення: 22.11.2024).

76. Fengyan Cai, Rajesh Bagchi, Dinesh K. Gauri. Boomerang Effects of Low Price Discounts: How Low Price Discounts Affect Purchase Propensity. *Journal of Consumer Research*, Volume 42, Issue 5, February 2016, Pages 804–816. URL: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/42/5/804/1858260>. (Accessed: 15.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

На наступних рисунках показано візуалізацію воронки AIDA та RACE.

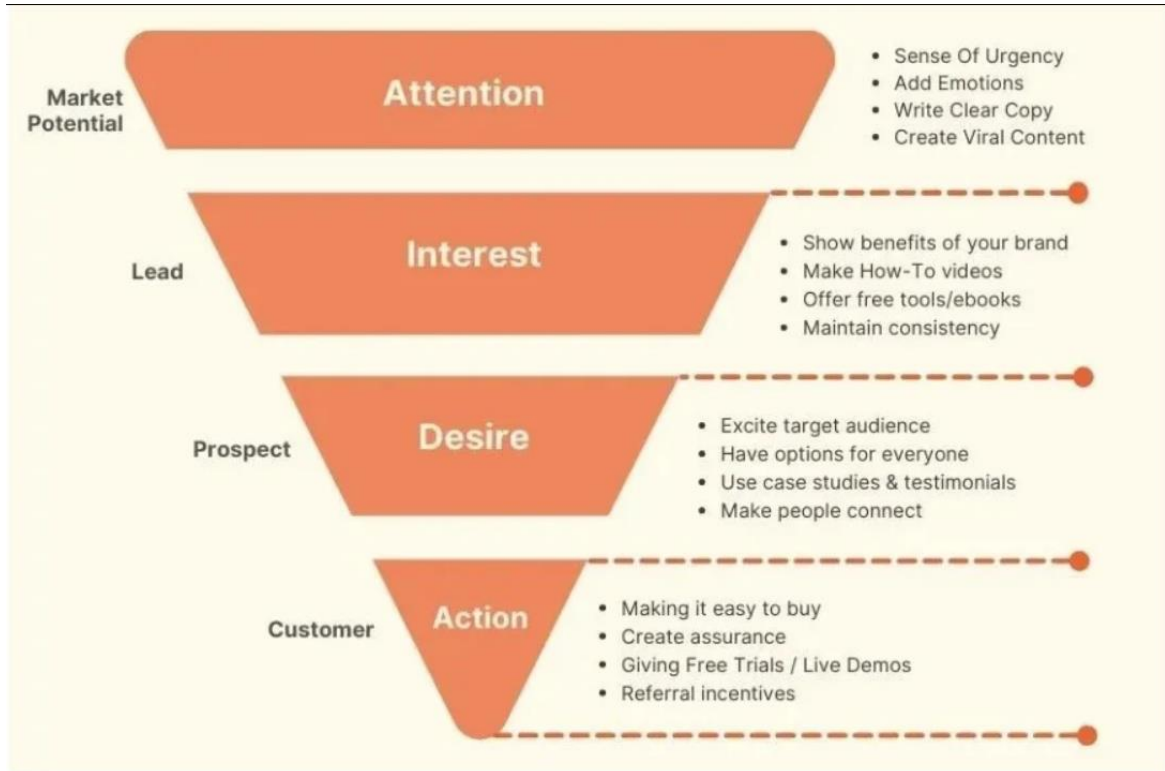


Рисунок А.1 – AIDA модель з цілями компанії на кожному етапі воронки



Рисунок А.2 – AIDA модель з прикладами по КРІ та діями клієнта/бізнесу

The Smart Insights **RACE** Planning Framework

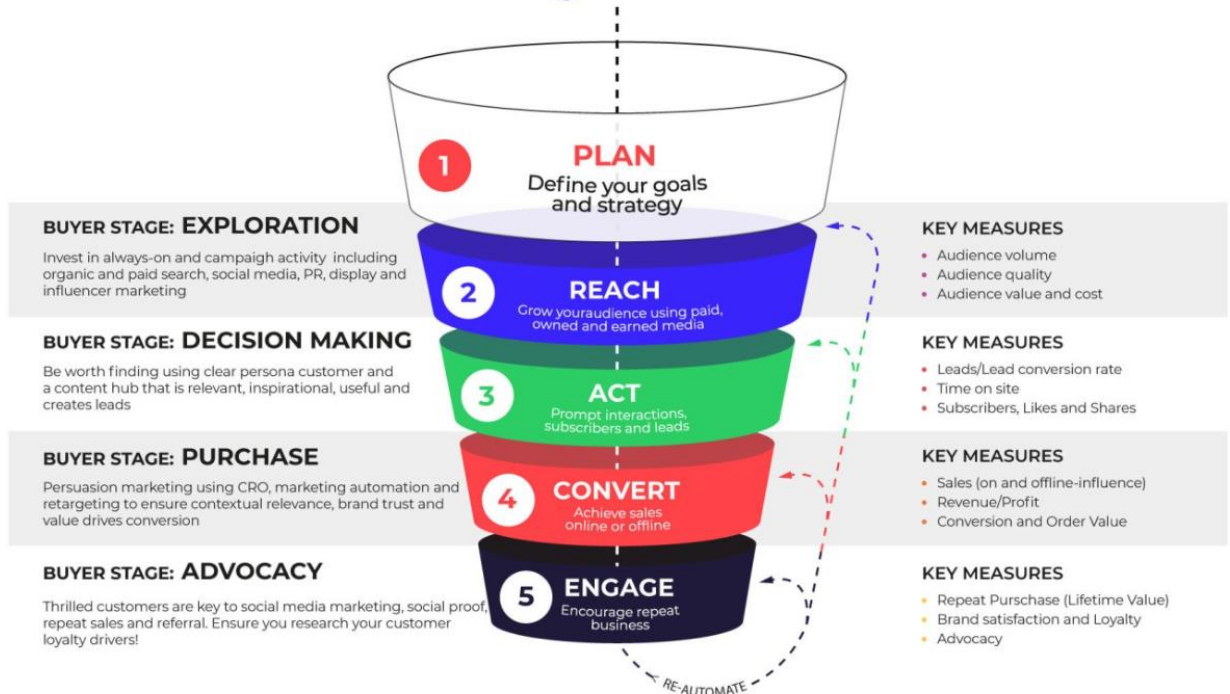


Рисунок А.3 – RACE модель з прикладами по КРІ та поясненнями по кожному етапу

ДОДАТОК Б

Як правило, сучасна стратегія комунікацій включає три основні напрями: маркетинговий, креативний (творчий) і медійний. Далі ми докладно опишемо кожен з них.

Маркетинговий блок.

Опрацювання маркетингового напрямку є першим етапом створення комунікаційної стратегії бренду. Він починається з вивчення цільової аудиторії (шляхом проведення опитувань, інтерв'ю, анкетувань тощо) та закінчується розробкою УТП. За результатами першого етапу представники бренду вивчають свою цільову аудиторію, дізнаються про її вподобання та формують список переваг продукту.

Маркетинговий блок комунікаційної стратегії включає такий перелік завдань:

- Подання аудиторії конкретних переваг бренду та його продукту.
- Розробка унікальної торгової пропозиції (УТП).
- Відсторонення від конкурентів — виявлення способів виділитися на їх тлі і привернути увагу ЦА.
- Заходи стимулювання лояльності клієнтів до бренду.

Таким чином, маркетинговий напрямок допомагає сформувати образ бренду, підвищити його впізнаваність серед цільової аудиторії, показати ключові переваги та відмінності від конкурентів, а також зробити клієнтів більш лояльними.

Креативний блок.

Творчий напрямок дозволяє опрацювати образ бренду у всіх деталях та закласти основу для ефективної комунікації між компанією та її потенційними/діючими клієнтами. Головною метою креативного блоку є створення оригінальної ідеї, яка була б зрозуміла цільовій аудиторії та викликала б у неї довіру. Щодо основних завдань даного етапу, то вони такі:

- Створення елементів візуального образу бренду, зокрема фірмового стилю, брендбука, дизайну сайту/мобільного додатку тощо.
- Опрацювання раціональних та емоційних компонентів бренду.

- Підготовка комунікаційних меседжів для різних сегментів цільової аудиторії, а також всіх каналів і етапів просування, що використовуються.

Креативний блок закриває завдання візуалізації образу бренду, створеного в ході попереднього етапу. Також він відповідає за розробку контенту повідомлень для всіх актуальних сегментів ЦА та різних каналів/етапів комунікаційної кампанії – це весь комплекс заходів зі спілкування та взаємодії між брендом та його клієнтами.

Медійний блок.

Після підготовки концепцій з маркетингового та творчого напрямків необхідно продумати комунікаційні стратегії для медійного блоку. Під час цього етапу маркетологи підбирають найперспективніші канали просування: контекстну рекламу, кампанії у соціальних мережах, SEO тощо. Також медійний напрямок відповідає за вибір найефективніших засобів комунікації між компанією та її клієнтами: email/SMS-розсилки, месенджери, онлайн-чати, пуш-повідомлення тощо.

Таким чином, виконання завдань медійного блоку дозволяє донести до аудиторії меседжі переваги продукту через вибрані канали. Крім того, з їх допомогою маркетологи можуть сформувати імідж бренду, а також отримати та обробити зворотний зв'язок.

ДОДАТОК В

Посилання на таблицку з 27 AI-сервісами для маркетингу:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/10XQp_OfRvL3eaOYWmtGPcOnw0_t_hxDcbsJzSYA4hp2Q/edit?gid=0#gid=0

ДОДАТОК Г

Було ідентифіковано конкурентів МІРУМ в сегменті онкології як показано на рисунку Г.1.

Конкурент (онкологія)	Рейтинг в Google Maps		Тип	Років на ринку	Коментар
	*	К-ть відгуків			
Добробут	-	-	Ш	23	Мають два окремих спеціалізованих відділення під онкологію. Діагностика та хірургія.
VIVA	-	-	Ш	19	Надають оперативну онко-хірургію.
Інститут хірургії Доктора Валіхновського	4.9	1687	Ш	25	Акцент на хірургії.
Добрий прогноз	4.7	1541	С	25	Клініка німецької медицини. Широкий спектр послуг загалом, і по онко є більше ніж хірургія.
Mediland	4.6	1254	С	24	Широкий спектр послуг загалом, і по онко є більше ніж хірургія.
Oxford Medical	4.8	963	Ш	19	Широкий профіль, пропонують максимум онко-хірургію.
Національний інститут раку	3.6	395	І	55	Надають складні послуги за кошт держави.
Ingo	4.1	355	Ш	10	Знаходиться у центрі міста біля м. Олімпійська. Пропонує онко-хірургію.
Київський міський клінічний онкологічний центр	3.0	262	Д	-	-
Співженко	4.0	188	С	15	Широкий спектр послуг сфокусованих на онко-напряму. Знаходиться в пригороді Києва. Пері
LISOD	3.9	167	С	17	Лікарня ізраїльської онкології. Повна спеціалізація на онко напрямі. Знаходиться в пригороді
Інновація	4.0	150	С	15	Знаходиться у с. Лютіж на півночі від Києва. Широкий вибір лікування.
Київський обласний онкологічний диспансер	2.7	50	Д	-	-
ОНКО-МЕД	3.8	33		-	Не мають сайту, але показуються у Google Maps та в переліку клінік медичних агрегаторів.
Target	4.7	15	С	6	Широкий спектр послуг сфокусованих на онко-напряму.
Крокус	5.0	3	С	-	Більше походить на консультаційну точку, але в переліку наявний широкий спектр послуг.
Всього - 16 ключових гравців.					

Рисунок Г.1 – Конкуренти за напрямком онкології

Джерело: розроблено автором

Пояснення щодо класифікації “тип” компанії:

- Ш – широкий спектр послуг. Компанія функціонує у різних сегментах, надає широкий асортимент послуг, включаючи онко-напрямок. Зазвичай такі компанії пропонують послуги лише хірургічного характеру, як МІРУМ.
- С – спеціалізований спектр послуг. Клініка фокусується в першу чергу на онко-сегменті та надає більш широкий вибір послуг як подолати рак, аніж тільки хірургію. У даному випадку є тільки одне виключення – Mediland. Компанія має широкий спектр послуг загалом, але при цьому пропонує не менш широкий профіль для онко-напряму, який нічим не поступається спеціалізованим клінікам.
- І – інститути. При аналізі ринку був виявлений єдиний доречний приклад – як той, що надає послуги населенню і робить операції за кошт держави.
- Д – державні лікарні/клініки, які спеціалізуються на онко-напрямі.

Було ідентифіковано 16 ключових гравців. В середньому компанії-конкуренти функціонують на ринку від 15 до 25 років. Державні установи мають найнижчий рейтинг серед клієнтів і таким чином суттєво програють приватним клінікам.

При порівнянні конкурентів типу “С” з МІРУМ не було знайдено жодної позиції на яку компанія могла б спиратися, щоб бути конкурентоспроможною. Спеціалізовані клініки значно довше функціонують на ринку, пропонують менш інвазивні способи подолання раку (або технологічно сучасні способи як у випадку Спіженко та клініки Інновація – які пропонують технологію КіберНіж; або ізраїльської чи німецької якості), доречні ціни – цьому МІРУМ не може нічого протипоставити.

А при порівнянні з конкурентами широкого спектру послуг, з якими за напрямком послуг (хірургією) МІРУМ може конкурувати, знов постають питання щодо сформованої за десятки років репутації цих конкурентів. Коли на ринку є конкурент, який має під 1700 відгуків з рейтингом 4.9 за 25 років існування, який при цьому пропонує адекватні ціни – що МІРУМ може цьому протипоставити?

Як висновок, навіть у сфері хірургії, МІРУМ може виглядати більш менш конкурентоспроможним лише за умови перевантаженості конкурентів, коли попит на ринку більший ніж пропозиція. В інших випадках, МІРУМ в порівнянні виглядатиме слабо і клієнти з більшою ймовірністю надаватимуть перевагу іншим клінікам.

З відносно гарних новин: на жаль, для людства, на щастя, для клінік – дослідження вказують на тенденцію із збільшення кількості онко-випадків у світі. І тому, в довгостроковій перспективі, збереження навіть вузької пропозиції з діагностики та хірургії онко-хворих є фінансово вигідним.

А щодо конкурентів МІРУМ в сегменті репродуктології – у цьому сегменті компанія виглядає привабливіше. Перелік конкурентів показано на рисунку І.2.

Конкурент (репродуктологія)	Рейтинг в Google Maps		Тип	Років на ринку	Коментар
	*	К-ть відгуків			
Адоніс	4.2	2257	Ш ▼	25	Реальний рейтинг ЕКЗ близько 4.0 з 38 відгуків.
Гармонія здоров'я	4.0	991	Ш ▼	15	Широкий спектр послуг загалом, включаючи досить спеціалізований набір репродуктології.
Oxford Medical	4.8	963	Ш ▼	19	Широкий спектр послуг загалом, включаючи досить спеціалізований набір репродуктології.
Мати і дитина	4.6	609	С ▼	17	Працюють з НСЗУ. 18 101 дітей. 85% успішності.
Медичний центр REPROLIFE	4.8	411	С ▼	8+	Спеціалізовані послуги. 78%+ успішності.
ICSI CLINIC	4.8	409	С ▼	26	12 437 дітей. Супер спеціалізовані й комплексні послуги, дорогі. 70% успішності.
Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини	4.0	328	Д ▼	?	Слабка спеціалізація. Є НСЗУ, але на більш прості послуги. Сайт низькоякісний.
ISIDA	3.8	232	С ▼	30	Мають відділ в Охматдит. Широкий спектр спеціалізованих на репродуктології послуг.
IVMED	4.2	195	С ▼	10+	Спеціалізовані послуги. 68% успішності.
LITA	4.8	135	С ▼	5	Спеціалізовані послуги.
Інститут репродуктивної медицини ДАХНО	4.2	109	І ▼	27	Спеціалізовані послуги. 52% успішності (як в ISIDA).
Медичний центр "Nativita"	4.0	26	С ▼	?	Спеціалізовані послуги. Але сайт не надає довіри.
Міське спеціалізоване відділення репродуктивної медицини	3.0	4	Д ▼	4+	Ціни 2х дорожче ніж в приватній клініці. Жахливий сервіс.
Всього - 13 ключових гравців.					

Рисунок Г.2 – Конкуренти за напрямком репродуктології

Джерело: розроблено автором

Аналіз було проведено подібним до онкологічного напрямку чином.

У цьому сегменті значно менш перспективно виглядають державні установи та клініки широкого спектру послуг. Останні аудиторія обирає менше. До того ж, складно оцінити справжній рейтинг репродуктології у клініках широкого спектру послуг, адже рейтинг у Google Maps формується по всім напрямкам функціонування клініки загалом.

Державні ж точки пропонують як правило значно простіші послуги хоч і за кошт держави. Окрім того, всі послуги дорожчі ніж в приватних клініках, що ще сильніше обмежує їх конкурентоспроможність.

Водночас, у цьому сегменті спеціалізовані клініки процвітають. Вони часто навіть можуть похвалитися статистикою на кшталт відсотком успішності щодо лікування безпліддя, вагітності, та відповідно скільки дітей вже народилося завдяки їх послугам. І гарна новина, що МІРУМ порівняно з ними є конкурентоспроможною щонайменше на рівні пропозиції спеціалізованих послуг та ціновій конкуренції в межах ринку. Тому, у цьому випадку доречно буде навіть скласти власний рейтинг клінік, вказавши на потенційне місце МІРУМ у сегменті.

Рейтинг:

1. Мати і дитина – можуть похвалитися найбільшим відсотком успішності (85%) надаваних послуг та найбільшою кількістю народжених дітей (18101 дитина). Єдина приватна клініка, що

пропонує послуги населенню за програмою НСЗУ на безкоштовній основі.

2. ICSI CLINIC – 12 437 дітей. 70% успішності. 4.8 рейтинг з 409 відгуків (що є топ-3 на ринку Києва).
3. Медичний центр REPROLIFE – 78%+ успішності. Поступаються ICSI CLINIC хіба що кількістю років функціонування на ринку; та не вказують кількість народжених дітей.
4. IVMED – 68% успішності. 10+ років на ринку.
5. ISIDA – Мають відділ в Охматдит. 30 років на ринку. 52% успішності. Але рейтинг відгуків вказує на гірший рівень сервісу – 3.8.
6. LITA – молода компанія, якій всього 5 років. Але вже встигли себе непогано зарекомендувати на ринку з рейтингом 4.8 з 135 відгуків. Але наразі не показують статистику успішності.
7. Інститут репродуктивної медицини ДАХНО – поступаються LITA виключно рейтингом – 4.2 з 109 відгуків. Хоча на ринку вже 27 років і мають подібний до ISIDA показник успішності 52%.
8. Медичний центр "Nativita" та клініки широкого профілю – Nativita це спеціалізована клініка, але вигляд їх сайту не надає довіри, і рейтинг наразі не вказує на популярність. А клініки широкого профілю хоч і мають непогану репутацію загалом, не можуть якісно конкурувати зі спеціалізованими медичними центрами.
9. Державні установи – дорожчі ніж приватні, і якість сервісу залишає бажати кращого.

У цьому переліку МІРУМ може доволі впевнено конкурувати з клініками під пунктами 5-7 та можливо навіть 4. Особливо якщо вдасться в подальшому надавати якісний сервіс та показувати історію успішності, що буде вище 60%.

Окремо варто зазначити, що конкуренти мають більш розширений спектр форматів публікацій. Наприклад, часто вживається текст з картинкою для донесення акційних пропозицій до потенційних клієнтів (рис. 1.3).

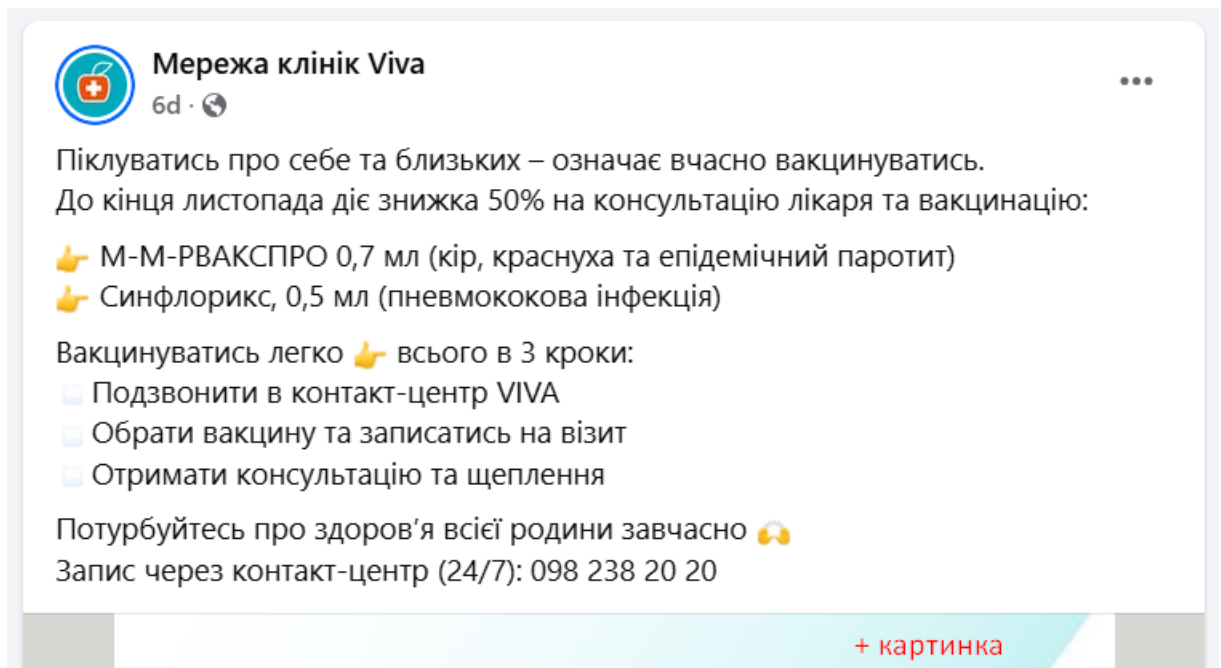


Рисунок Г.3 – Публікація клініки VIVA зі спец-пропозицією [66, с. 37]

Посилання на сторінки конкурентів за напрямком онкології зазначені в таблиці Г.1, а також за напрямком репродуктології в таблиці Г.2.

Таблиця Г.1 – Посилання на конкурентів за напрямком онкології.

Добробут	https://dobrobut.com/ua/directions/oncology
VIVA	https://www.centri-hirurgii-viva.clinic.ua/operativnaya-onkologiya/
Інститут хірургії Доктора Валіхновського	https://valikhnovskimd.com/ua/
Добрий прогноз	https://dobro-clinic.com/ua
Mediland	https://mediland.ua/ua
Oxford Medical	https://oxford-med.com.ua/ua/
Національний інститут раку	https://unci.org.ua/
Інго	https://mci.ua/
Спіженко	https://spizhenko.clinic/uk/
LISOD	https://www.lissod.com.ua/ua/
Інновація	https://innovacia.com.ua/
Target	https://www.clinic-target.com/uk/
Крокус	https://krocus.com.ua/

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Г.2 – Посилання на конкурентів за напрямком репродуктології.

Адоніс	https://adonis.com.ua/uk/
Гармонія здоров'я	https://harmony-health.com.ua/
Oxford Medical	https://oxford-med.com.ua/ua/
Мати і дитина	https://mdclinics.com.ua/ua/
Медичний центр REPROLIFE	https://reprolife.ua/
ICSI CLINIC	https://icsi.clinic/
Київський міський центр репродуктивної та перинатальної медицини	https://kmcrpm.itmed.org/
ISIDA	https://isida.ua/uk/
IVMED	https://ivmed.ua/
LITA	https://litaclinic.com/
Інститут репродуктивної медицини ДАХНО	https://irm.ua/uk/
Медичний центр "Nativita"	https://nativita.kyiv.ua/

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Д

У рисунку Д.1 зазначено деякі загальні рішення, які керівництво може прийняти, враховуючи сильні й слабкі сторони компанії, та ринкові тренди й загрози зі сторони конкурентів, які описані у розділі 2.1.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	- Використовувати тренд з онлайн прийомами на користь діагностичного центру. Вузьконаправлені фахівці можуть надавати консультації в онлайні. Стає можливим робити знижки для українців, що виїхали за кордон для стимулювання попиту. - Сучасна реклама дає можливість швидко донести до відома локальної аудиторії можливості пройти комплексне обстеження. Можна таргетуватись на Куренівку - найбільш заселене місце поблизу МІРУМ. - Піарити в соцмережах своїх фахівців з урології, гінекології та інших, які визначені Pro Consulting як затребувані зараз на ринку.	- Скористатись бажанням Helsi.me екосистемно розвиватись - стати більш цифровізованими за рахунок створення додатку в партнерстві з Helsi. - Побудувати комунікаційну стратегію, яка фокусуватиметься на сучасному обладнанні, яке має МІРУМ; і як зазначалось в дослідженні Pro Consulting є й досі затребуваним на ринку (попит переважає пропозицію). Таким чином, пом'якшуючи той факт, що МІРУМ всього 3 роки на ринку.
Загрози	- Для забезпечення конкурентоспроможності МІРУМ у сегменті онкології/хірургії, акцентувати увагу аудиторії/пацієнтів на тому, що ключові хірурги мають 30 та 37 років досвіду. - Послабити вплив відсутності маркетолога наданням можливості адміністраторам навчатися, підвищувати кваліфікацію у маркетинговій сфері. Адже адміністратор і так займається комунікаціями наразі.	- Покращувати сервіс відповідно до рекомендацій менеджмент-консультанта. - Шукати можливості додаткового фінансування; розглянути можливість впровадження програми НСЗУ у певні напрямки клініки. - Найняти маркетолога й вибудувати бренд клініки.

Рисунок Д.1 – SWOT-аналіз (рішення) МІРУМ

★ ★ ★ ★ ★ 8 місяців тому

Дуже не рекомендую відділ ДРТ (допоміжних репродуктивних технологій) і робити ЕКЗ (екстракорпоральне запліднення) в Mirum clinic!

Ви сподіваєтесь, що тут вам допоможуть стати батьками, а через некомпетентність або халатність їх ембріологів, отримуєте втрачений час, нервовий розлад, проблеми зі здоров'ям і ... НУЛЬ РЕЗУЛЬТАТУ!!!

А також мінус декілька сотень тисяч гривень із вашого гаманця.

Найгірше рішення в житті було звернутися сюди!

👍 5

🔗 Поділитися

★ ★ ★ ★ ★ 5 місяців тому

Не рекомендую дану клініку! Домовилися про оперативне втручання та обговорили суму в 35 000 грн. По факту сплатила суму в 42 000 грн, ніхто не пояснив за що саме, і чому настільки збільшилась вартість. На цьому моє розчарування не закінчилось, після поганого самопочуття вирішила відвідати іншого лікаря в іншій клініці, після обстеження я дізналась, що поліп не був видалений...Що робили незрозуміло, за що віддані такі гроші також...Навіщо дурити людей? Знаю людей, які також шкодують, що зв'язалися з даною клінікою, я не одна. Дуже шкода, що в такий непростий час тебе ошукують свої ж люди...

👍 2

🔗 Поділитися

Рисунок Д.2 – Відгуки клієнтів МІРУМ в Google Maps як слабка сторона компанії

Джерело: розроблено автором на основі [62, с. 36]

ДОДАТОК Ж

Оцінка сайту МІРУМ виявила низку проблем, що можуть впливати на ефективність взаємодії з користувачами та негативно позначатися на загальному сприйнятті бренду. Опишемо ключові проблеми.

На сайті присутні описки у розділах з контактами, спеціальними пропозиціями та навіть головній сторінці де описі “про компанію”. Це може знижувати довіру потенційних клієнтів до наданої інформації та створювати враження неухважності до деталей, що є критичним для потенційного клієнта, й особливо такого, що розглядає клініку в якій сподівається вирішити своє бажання вилікуватись від онкології чи стати батьком/матір’ю.

Розділ із відгуками починається з дописів 2022 року, що виглядає застаріло та не актуально. Крім того, функціонал переходу на нові сторінки відгуків працює некоректно, адже нові відгуки додаються до загального списку замість відображення окремо. Це створює незручності у користуванні та може відвернути потенційних клієнтів від ознайомлення з актуальними відгуками.

Варто зазначити, що за дослідженнями було виявлено: 62% опитуваних, приймають рішення про купівлю чогось спочатку ознайомившись із відгуками (статистика станом на 2022 рік). Тому, функціональні проблеми з відгуками на сайті – дуже швидко можуть звести до нуля вибудовану довіру через відео в соцмережах.

Розділ із вакансіями містить позиції, що не оновлювалися близько року, що може свідчити про пасивне ведення даного розділу або недостатню зацікавленість у пошуку нових кадрів. Це справляє негативне враження на потенційних працівників та користувачів, які можуть вважати, що інформація на сайті не підтримується актуальною. Адже просто оновлювати дату вакансій хоча б раз на декілька місяців більш ніж реалістично.

Слайдер з лікарями на окремій сторінці “Про компанію” при перемотуванні прогружується ривками, що ускладнює перегляд та робить цей елемент сайту неприємним у користуванні. Крім того, кнопка 3D-туру на цій сторінці лише перенаправляє на Google Maps, що може не відповідати очікуванням користувачів

та виглядає як невдалий UX-елемент, який потребує удосконалення або виключення з сайту.

Мовна локалізація. Є російська локалізація... Але навіть якщо його залишати – його виконано не повністю: деякі елементи мають некоректний шрифт або залишаються без перекладу. Англійська версія обмежується лише перекладом заголовків у шапці сайту, при цьому основні тексти залишаються українською мовою, що викликає питання доцільності додавання зміни мови на сайті взагалі без повної, належної локалізації контенту. Це знижує зручність сайту для іноземних відвідувачів та створює враження непослідовності у підході до багатомовної підтримки; а як наслідок знижує довіру й репутацію клініки.

Форум на сайті фактично порожній, без активних тем, що унеможливорює поставлення питань або отримання відповідей від інших користувачів чи фахівців. Це залишає нереалізованим потенціал цього розділу як платформи для обміну досвідом і консультацій. Його варто прибрати з сайту або реалізувати, щоб він функціонував як було заплановано.

Сторінка з онлайн-запису на візит до лікаря має помилки: при виборі лікаря може показувати відсутність вільних інтервалів прийому, а нижче відображати доступні для бронювання часові проміжки, обравши які можна забронювати час. Це створює плутанину для користувачів, ускладнюючи процес запису.

Ці недоліки потребують вирішення, адже їх усунення значно підвищить якість клієнтського досвіду.

ДОДАТОК К

Перелік обов'язків комерційного директора МІРУМ (з вакансії):

- Розробка та реалізація стратегій продажів, планування та координація діяльності комерційного відділу.
- Моніторинг ринкових тенденцій та конкурентної ситуації.
- Керівництво роботою з розробки нових продуктів та аналізом поточного асортименту послуг.
- Забезпечення виконання плану продажів.
- Організація та контроль медичних представників.
- Побудова та розвиток відносин із страховими компаніями.
- Збільшення клієнтської бази шляхом розвитку та підключення нових клієнтів.
- Управління персоналом з метою досягнення показників ефективної роботи команди.
- Проведення переговорів та презентацій для потенційних клієнтів, контроль укладання та оформлення договорів.
- Аналіз ефективності продажів.
- Організація та контроль роботи служби сервісу.
- Розробка маркетингових та рекламних стратегій.
- Розробка інструментів для додаткових продажів.
- Розвиток нових проектів.

ДОДАТОК Л

Уточнення комплексу 4P за маркетинговою стратегією МІРУМ:

- Продукт (product) – послуги для сегменту жінок в першу чергу. Зокрема: репродуктологія (лікування непліддя, ЕКЗ та інше), жіноча консультація або центр жіночого здоров'я, онкогінекологія і пов'язана з цим хірургія, жіночі “check-up”. У другу чергу: педіатрія, стаціонар, діагностичний центр (МРТ, КТ, УЗД та інше), загальні лабораторні обстеження. У третю чергу можна за сприятливих обставин розвивати напрямок онкології або ортопедії та реабілітації. На нашу думку, останній для МІРУМ буде більш перспективний.
- Місце (place) – за розташування медичного центру МІРУМ, фокусування на міському населенні Куренівки в м. Київ; паралельно таргетуючись на українських жінок, що знаходяться в Польщі.
- Ціна (price) – що зазначена на сайті; тобто ціну не змінюємо, адже вона наразі вже в межах ринкової і постає основне питання “як донести цінність до споживача”.
- Просування (promotion) – як зазначалось в минулому розділі. Контекстна реклама та таргетинг в соцмережах, SMM, Email-маркетинг – в першу чергу, для кращого залучення аудиторії. Далі за сприятливих обставин зміцнювати інші рівні маркетингової воронки відповідно до розділу 3.1.

А також наведемо чоловічі сегменти, яким будуть надаватися послуги в МІРУМ (табл. Л.1).

Таблиця Л.1 – Загальний портрет клієнта по сегментам (чоловіки).

Сегмент	Які болі хочуть вирішити?	Бар'єри (що зупиняє клієнта від прийняття рішення про отримання послуги?)	Ціннісна пропозиція	Продукт
1	2	3	4	5
Чоловіки, які проживають поруч з медичним центром (Куренівка та інші).	Бажання зручного доступу до медичних послуг, діагностики або обстежень без тривалих подорожей, черг та з лікарями місцевої амбулаторії, яким не довіряють.	Неввічливе ставлення працівників кол-центру; висока вартість послуг.	Якісні та доступні послуги у пішій доступності. Програма лояльності для місцевих жителів. Сервіс приватної лікарні за доступною ціною.	- Можливість швидкого запису через кол-центр. - Компетентні лікарі. - Знижка 25% на кожне третє звернення до вузького спеціаліста з метою консультації.
Чоловіки, яким треба пройти ВЛК.	Не мають бажання подовгу стояти в чергах. Не хочуть нести самотійно бюрократичну процедуру. Необхідність швидкого проходження ВЛК для роботи чи служби.	Висока вартість послуг. Відсутність комплексного рішення, яке полегшило б життя. - Необхідність самому розбиратись у записах до широкого спектру спеціалістів.	Одна єдина послуга, яка охоплює бюрократичний супровід по ВЛК та дозволяє швидко пройти всі необхідні візити до лікарів.	- Консультація кол-центру з метою швидкої організації необхідних візитів з індивідуальним підходом. - Комплексна послуга з проходження ВЛК.
Чоловіки-військові з пораненням.	Біль, необхідність оперативного втручання, обмежена рухливість, потреба в якісній реабілітації, психологічна підтримка.	Страх додаткового болю під час лікування, галюцинації викликані больовим синдромом, проблеми з транспортуванням.	Хірургія. Реабілітація. Швидка допомога. Стаціонар. Психолог.	Хірургія. Реабілітація. Швидка допомога. Стаціонар. Психолог.

Кінець таблиці Л.1

1	2	3	4	5
Чоловіки-військові з відсутньою кінцівкою	Фізичні обмеження, потреба в якісному протезуванні та адаптації до нового способу життя.	Висока вартість протезування, тривалий процес адаптації, психологічні труднощі.	Комплексні програми адаптації, сучасні протези, психологічна підтримка.	- Протезування. - Реабілітація. - Програма соціальної інтеграції.
Чоловіки-спортсмени.	Травми, необхідність покращення спортивних результатів, потреба в регулярних медичних оглядах.	Високі витрати на медичні послуги, і можливо відсутність професійних спортивних лікарів.	Компетентні травматолог, дієтолог, реабілітолог. Програма з реабілітації. Комплексні лабораторні послуги.	- Програма швидкого відновлення після травм. - Sportsmen “check-up”.
Чоловіки з хронічними захворюваннями.	Потреба регулярного контролю здоров'я, бажання здійснювати превентивні заходи для зменшення ризиків виникнення ускладнень.	Страх високих витрат, недовіра до нових методів лікування або нових, неперевіраних лікарів в цілому.	Професійне й емпатичне ставлення персоналу. Якісний контроль за здоров'ям за доступними цінами.	- Кол-центр. - Лікарі. - Лабораторні обстеження. - Програма лояльності зі знижкою на профілактичні візити.
Чоловіки-пенсіонери.	Обмежена мобільність, потреба в доступних послугах, підтримка якості життя.	Фінансові обмеження, складність отримання консультацій фахівців. Тільки не онлайн!	Доступна та якісна медична допомога. Зручність обслуговування вдома.	- Послуга замовлення лікаря додому. - Кол-центр. - Компетентні лікарі. - Програма лояльності: знижки для пенсіонерів на медичні обстеження.

Джерело: розроблено автором.

При цьому, клієнт очікує від співпраці щонайменше: людяне ставлення від лікарів / адміністративного персоналу, швидкий та зручний доступ до інформації, персоналізовані рішення.

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Голубятников_KMP – для пер на плагіат

Автор

Науковий керівник / Експерт

Степан ГОЛУБЯТНИКОВ

Денис ЛІФІНЦЕВ

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

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

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		30

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Копір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КОЛЬКОСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dls/Ustymchuk_dissertation.pdf	109	0.64 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d936cc3b-4c47-40f4-986d-9aa9fe97bbda/content	57	0.33 %
3	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2927/2848	51	0.30 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Голубятніков С.Д.

Назва роботи: «Удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Науковий керівник: Ліфінцев Д.С.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 5, 4 9

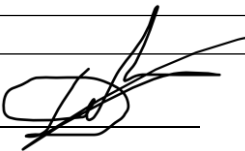
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

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

Обґрунтування:

Робота виконана самостійно, посилання на використані джерела присутні.

12.12.24



Денис ЛІФІНЦЕВ

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Збірник матеріалів / Proceedings
V Міжнародної наукової студентської конференції /
5th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
15 листопада 2024 р. / November 15, 2024**

ГАНУШЕВИЧ Вікторія ОНЛАЙН-РЕКРУТИНГ ТА ПОШУК ТАЛАНТІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ / HANUSHEVYCH Viktoriia ONLINE RECRUITING AND TALENT SEARCH: MODERN CHALLENGES	114
ГОЛУБЯТНИКОВ Степан ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ВОРОНКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО SMM-ФАХІВЦЯ / HOLUBIATNIKOV Stepan MASTERY OF THE MARKETING FUNNEL AS THE BASIS OF THE EFFICIENCY OF THE MODERN SMM-SPECIALIST	117
ГРЕДІЛЬ Вероніка КАДРОВИЙ ПРОФАЙЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ / HREDIL Veronika HR PROFILING AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF HR MANAGEMENT PROCESSES	120
ЗІНЧЕНКО Наталія УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / ZINCHENKO Natalia HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	123
КАЛІШ Іванна ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ / KALISH Ivanna PRESERVATION AND ADAPTATION OF BANKS STAFF IN WAR CONDITIONS	126
НІКОЛАЙЧУК Валерія УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ / NIKOLAICHUK Valeriia MANAGING REMOTE TEAMS: CHALLENGES AND REQUIREMENTS	129
ПОНОМАРЬОВА Владислава ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / PONOMAROVA Vladyslava IMPROVING THE LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	132
ПОСТОЙ Олена ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕКРУТИНГУ ЩОДО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ / POSTOI Olena PECULIARITIES OF HUMAN CAPITAL RECRUITMENT IN MODERN CONDITIONS	134
ПРАВДІЮК Владислава УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ / PRAVDIUK Vladyslava PERSONNEL MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS: PROBLEMS AND SOLUTIONS	137
РАДЗІЄВСЬКА Ольга УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ФЕНОМЕН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / RADZIEVSKA Olga MANAGEMENT AS A SOCIAL PHENOMENON UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW	140
САРДАК Анна, САВЧУК Денис ВАЖЛИВІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / SARDAK Anna, SAVCHUK Denys THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT	144
СКРИННИК Дмитро МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ / SKRYNNYK Dmytro MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK: STRATEGIES AND TOOLS ...	147
СОКУРЕНКО Катерина ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / SOKURENKO Kateryna THE INFLUENCE OF THE PSYCHOLOGICAL STATE OF EMPLOYEES ON LABOR PRODUCTIVITY UNDER MARTIAL LAW	150
СТАРОВАТОВА Валерія СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ГІБРИДНИМИ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ / STAROVATOVA Valeriia LEADERSHIP STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF HYBRID PROJECT TEAMS	153
ЧОЛАК Марія РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ / CHOLAK Mariya THE ROLE OF WORK MOTIVATION IN INCREASE OF PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION	156

Степан ГОЛУБЯТНИКОВ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-3343-5993
stepan.holubiatnikov@gmail.com
науковий керівник: **Ліфінцев Д.С.**,
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ВОРОНКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО SMM-ФАХІВЦЯ

Stepan HOLUBIATNIKOV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MASTERY OF THE MARKETING FUNNEL AS THE BASIS OF THE EFFICIENCY OF THE MODERN SMM-SPECIALIST

Abstract. This paper examines the competencies required of SMM specialists by both large companies and small businesses. It analyzes the training materials of relevant course providers to identify potential gaps between employer expectations and educational content. Findings highlight a strong emphasis on content creation among small businesses, often neglecting strategic marketing skills. The study suggests that adjusting managerial expectations to encompass a more comprehensive SMM skillset may improve strategic outcomes in small business marketing.

Keywords: SMM competencies, small business, content creation, marketing strategy.

Актуальність. Якщо у 2022 році маркетологи страждали через низький попит на їх навички [1] – то наразі ситуація абсолютно протилежна. [2] Зокрема найбільший запит є на талановитих ком'юніті менеджерів та досвідчених маркетологів-стратегів. [3] І не дарма, адже у кризові часи компанії потребують більш обережного використання бюджету на маркетингові ініціативи. І якщо на маркетингу наразі можуть бажати зекономити навіть великі корпорації – тоді, постає питання, а що робити малому бізнесу, представники якого зазвичай не можуть собі дозволити витрати на декілька вузьконаправлених маркетингових ролей. Як правило, вони наймають лише одного фахівця з маркетингу – SMM-спеціаліста для створення контенту в соцмережах.

Проблема в тому, що на українському ринку через велику кількість керівників, які не орієнтуються достатньо добре в діяльності окремих маркетингових ролей, виникло очікування, що SMM-фахівці – це люди, які повинні стабільно “генерувати контент”, і не більше. Що призводить до належних наслідків: провайдери відповідних курсів, орієнтуючись на запити ринку, навчають студентів в першу чергу як стабільно створювати контент і залучати аудиторію. Таким чином, з'являється все більше спеціалістів без поглиблених знань щодо того як якісно будувати маркетингову воронку, щоб вести аудиторію до конверсії (або інших

маркетингових цілей компанії); та без знань щодо коректної інтеграції маркетингової чи комунікаційної стратегії з діяльністю SMM-фахівця. І порочний круг замикається – адже керівники українського бізнесу, наймаючи таких спеціалістів, отримують підтвердження свого припущення, що роль SMM-фахівця це постійне створення контенту в соцмережах; тренд закріплюється та кваліфікація справжнього, як воно було задумано на початку, SMM втрачається.

Постановка завдання. Провести дослідження ринкових запитів (вакансій) як великих компаній, так і представників малого бізнесу щодо компетенцій SMM-спеціалістів. Провести аналіз навчальних матеріалів провайдерів доречних до теми курсів. Порівняти вимоги роботодавців з наявними програмами курсів, щоб визначити можливі прогалини в навчальних матеріалах. Ідентифікувати розбіжності в формуванні очікувань великих та малих компаній до SMM-фахівців.

Результати дослідження. Дослідження ринкових запитів на платформах з вакансіями підтвердило, що більшість компаній очікують від SMM-фахівців фокусування на створенні контенту. В окремих випадках можна було побачити запити, щоб SMM-фахівець володів навичками для допомоги маркетологу з налаштуванням рекламних кампаній; і в рідкісних випадках, щоб вмів формувати контент-план згідно сформованої комунікаційної стратегії. При цьому, представники малого бізнесу мали менше описаних обов'язків та очікувань, ніж популярні бренди. Очікування у малого бізнесу як і очікувалось були пов'язані зі створенням контенту в першу чергу; популярні бренди вимагали більш поглиблених знань в суміжних маркетингових сферах.

Було проаналізовано популярний навчальний курс Genius Space з інтернет-маркетингу. Було виявлено, що матеріали надають можливість студентам ознайомитись як з теорією ведення соціальних мереж, створення контенту, так і з формуванням доречної стратегії та використання маркетингових воронки у своїй практиці. [3, с. 1]

Водночас, виглядає так, що через низькі очікування в запитах роботодавців до нових SMM-спеціалістів – останні забувають як належно скористатися набутими знаннями, через збільшений фокус на регулярній й своєчасній генерації нового контенту. Таким чином, вміння формувати стратегію та використовувати маркетингову воронку для досягнення цілей компанії втрачається або відходить на другий пріоритет.

При аналізі підходу до формування маркетингових команд у великих компаніях на прикладі SKELAR було виявлено, що вони розділяють ролі для можливості їх більш вузької спеціалізації. Найчастіше виділяються такі ролі як: Creative Marketing Manager (CMM), Product Marketing Manager (PMM), User Acquisition Manager (UAM). CMM – акцентує увагу на постійній генерації креативного контенту; PMM – формує воронки і стратегію залучення певної аудиторії до цільової дії; UAM – фокусується на формуванні та оптимізації рекламних кампаній. [4] В цей час серед малого бізнесу часто спостерігається тенденція до оптимізації ресурсів, що зумовлює обмеження у кількості найманих спеціалістів. Зазвичай такі підприємства не мають змоги залучити декількох маркетингових фахівців і прагнуть знизити витрати, обмежуючись одним SMM-спеціалістом, основною функцією якого, як ми вже неодноразово зазначали,

розглядається генерація контенту, що визначається як пріоритетний напрямок діяльності.

Висновки. Внаслідок дослідження було підтверджено, що через очікування роботодавців SMM-фахівці фокусуються найчастіше на регулярному та своєчасному створенні контенту. Серед представників малого бізнесу така тенденція спостерігається виразніше, аніж серед великих компаній (або популярних брендів). Останні як правило мають можливість розділяти маркетингові ролі на щонайменше три ключові напрямки: створення контенту (СММ); формування воронки та стратегії залучення аудиторії (РММ); та використання й оптимізація рекламних кампаній (UAM). А малий бізнес прагне економити на витратах і дуже часто наймає чи не єдиного маркетингового фахівця у ролі SMM.

Тим не менш, було виявлено, що провайдери освітніх курсів надають релевантні знання, які можуть допомогти SMM-фахівцям об'єднати в собі навички СММ та РММ ролей великого бізнесу. Перспектива того, що сучасний SMM-спеціаліст може поєднати в собі компетенції цих двох ролей сприятиме можливості заощадити малому бізнесу, який у такому випадку не матиме виразної потреби наймати окремого маркетолога для формування стратегії та воронки націлених на залучення певної аудиторії через канали соцмереж. Однак, для того, щоб дана перспектива стала реальністю – повинні відбулись зміни в підходах керівників малого бізнесу у контексті переосмислення їхніх очікувань щодо необхідних компетенцій сучасних SMM-фахівців.

REFERENCES

1. Games Industry and Global HR Trends of 2022 and Their Impact on the Labor Market in 2023, by Tanja Loktionova. URL: <https://valuesvalue.com/blog/games-industry-and-global-hr-trends-of-2022-and-their-impact-on-the-labor-market-in-2023/>. (accessed August 29, 2024).
2. Global People Operations Trends in Games Industry 2024, by Tanja Loktionova. URL: <https://valuesvalue.com/blog/global-people-operations-trends-in-games-industry-2024/>. (accessed August 29, 2024).
3. Genius Space курс: “Комплексний інтернет маркетинг”. URL: <https://genius.space/internet-marketing/wp/ua/>. (accessed August 15, 2024).
4. SKELAR intensive marketing CMM internship. URL: <https://creative-marketing.skelar.tech/>. (accessed August 29, 2024).



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Stepan HOLUBIATNIKOV

has participated in the
5th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2024/4-02

November 15 , 2024
Kyiv, Ukraine