

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, спеціаліста, магістра)

студента Девлетшаєвої Анастасії Германівни

(ПІБ)

академічної групи 075М-18з-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія підприємства на споживчому ринку»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Ковтун К. М.			
розділів:				
1. Теоретичний	Ковтун К. М.			
2. Дослідницький	Ковтун К. М.			
3. Проектний	Ковтун К. М.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А			

Дніпро
2019

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« » 2019 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, спеціаліста, магістра)

студенту Девлетшаєвій А. Г. академічної групи 075М-18З-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія підприємства на споживчому ринку»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 13 грудня 2019р. № 2300-л

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні дослідження	02.09.2019 р - 22.09.2019 р.
Дослідницький	Ринкові дослідження	23.09.2019 р - 27.10.2019 р.
Проектний	Обґрунтування та розробка маркетингових заходів	28.10.2019 р - 01.12.2019 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		02.12.2019 р - 15.12.2019 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Ковтун К. М.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 02.09.2019р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

16.12.2019р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Девлетшаєва А. Г.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ.....	8
1.1 Сутність та особливості маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку.....	8
1.2 Підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку.....	15
1.3 Процедура розробки маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку.....	22
1.4 Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИЛ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ “ШУСТРОНЕТ” НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ.....	33
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку українського регіонального телекомунікаційного ринку.....	33
2.2 Дослідження зовнішніх маркетингових факторів.....	55
2.3 Дослідження внутрішнього середовища підприємства.....	59
2.4 Ситуаційний аналіз інтернет-провайдера “Шустронет”.....	80
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ- ПРОВАЙДЕРА “ШУСТРОНЕТ” НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ.....	87
3.1 Оцінка маркетингових стратегічних альтернатив.....	87
3.2 Оцінка та вибір маркетингової стратегії.....	97

	3
3.3 Формування нової маркетингової стратегії ТОВ “Шустронет”.....	100
3.4 Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ “Шустронет”.....	115
ВИСНОВКИ.....	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	125
ДОДАТКИ.....	128

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота складається з трьох розділів.

В першому розділі висвітлені теоретичні засади розробки стратегії підприємства на споживчому ринку: сутність, підходи, процедура та методи оцінки ефективності. У другій, дослідницькій, частині проаналізовано стан місцевого телекомунікаційного ринку, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства та, виходчи з результатів, виявлено напрямки стратегічного розвитку. Третій розділ роботи присвячений дослідженню стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії, за результатами якого було сформовано стратегію маркетингу та прораховано основні показники її ефективності.

Ключові слова: телекомунікаційний ринок, інтернет-провайдер, стратегічні альтернативи, маркетингова стратегія

ANNOTATION

The master's work consists of three sections.

The first section outlines the theoretical foundations for developing a marketing strategy: the nature, approaches, procedure and methods of performance evaluating. In the second, research part, were analyzed state of the local telecommunications market, external and internal environment of the studied enterprise. Based on the results, the directions of strategic development were identified. The third section is devoted to the strategic alternatives and the choice of the optimal strategy. As a result, marketing strategy of the studied enterprise was formed and main indicators of its effectiveness were calculated.

Keywords: telecommunications market, internet service provider, strategic alternatives, marketing strategy

ВСТУП

Актуальність. З кожним днем попит на послуги доступу до мережі Інтернет продовжує зростати. Згідно з даними опитування «Інтернет Асоціації України», що було проведено в 2017 році, 64,7% дорослого населення України користуються Інтернетом. Частка користувачів Інтернет серед людей 15 –29 років сягнула 97% [10].

Український телекомунікаційний ринок характеризується стійкістю ринкових позицій ключових операторів, стабільним попитом на послуги та високим рівнем конкуренції. Основними проблемами залишаються конкуренція з боку постачальників послуг мобільного інтернету, а також потреба в значних інвестиціях для розвитку послуги в сільській місцевості. В таких умовах підприємствам необхідно докладати максимум зусиль для адаптації до постійних змін та втримання існуючих позицій. В цьому разі, на допомогу приходять маркетингова стратегія, що дозволяє оперативної і своєчасно отримувати достовірну інформацію про стан попиту на цільовому ринку, тенденції його розвитку, зміни в споживчих запитах, а також ефективність застосування методів просування і розподілу товарів.

Питання обрання маркетингової стратегії і її успішної реалізації є особливо актуальним для невеликих локальних компаній, які знаходяться на стадії активного розвитку і захоплення ринкової долі, оскільки маркетинг є єдиним елементом стратегічного управління, що безпосередньо пов'язує товаровиробника зі споживачем і дозволяє вільно рухатись між ними інформаційним потоком.

Значний науковий внесок у дослідження проблем ефективного формування і реалізації маркетингової стратегії зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: І.В. Алексєєв, С.С. Гаркавенко, Г. Ассель, В.Г. Герасимчук, С.М. Ілляшенко, Ф. Котлер, З.Є. Шершньова, Г.Л. Багієв, Ж.Ламбен, М. Мак –Дональд, М. Портер, Р.А. Фатхудінов. У їхніх працях розглянуті питання

маркетингового управління бізнес-процесами підприємства; сутності й змісту поняття «маркетингова стратегія» та аналізу її елементів. Водночас окремі питання формування інформаційно-аналітичної основи процесу розроблення і реалізації маркетингової стратегії, методологічні та організаційні підходи до розроблення стратегії маркетингу, її оцінки потребують подальшого розвитку.

Метою дослідження є формування маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку.

Задачі дослідження. Згідно з метою дослідження, в магістерській роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи розробки маркетингової стратегії для підприємства, що працює на споживчому ринку;
- проаналізувати стан та динаміку українського регіонального телекомунікаційного ринку;
- провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів ТОВ «Шустронет», виконати ситуаційний аналіз підприємства;
- визначити найперспективніші сегменти ринку для ТОВ «Шустронет»;
- розробити та оцінити стратегію маркетингу для інтернет - провайдера «Шустронет».

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність інтернет - провайдера «Шустронет» на споживчому ринку.

Предметом дослідження є процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Шустронет».

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані наступні методи:

- аналіз статистичних даних, за допомогою яких було виявлено тенденції розвитку ринку телекомунікаційних послуг та перспективи діяльності ТОВ «Шустронет»;
- анкетування та спостереження, за допомогою яких було побудовано

портрет споживача послуг ТОВ “Шустронет”;

– експертний метод застосований для здійснення оцінки ринкових сил та маркетингових факторів, що впливають на ТОВ “Шустронет” в процесі його бізнес – діяльності;

– сегментування було використано для визначення цільової аудиторії, яка буде основою для розробки маркетингової стратегії ТОВ “Шустронет”;

– специфічні методи аналізу маркетингового середовища (PEST, IFAS, EFAS, SWOT-аналіз) допомогли встановити основні сили та можливості для ТОВ “Шустронет”.

Положення, що захищаються. Аналізованому підприємству ТОВ “Шустронет” в умовах щільної конкуренції необхідно створити привабливу пропозицію, вдосконалити комунікаційну політику та оновити стратегію маркетингу відносно актуальних цілей підприємства. Для майбутнього стратегічного розвитку підприємству слід обрати стратегію селективного зростання, в рамках якої буде розширено асортимент послуг провайдера.

Апробація результатів магістерської роботи. Оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Majesty of Marketing (Devletshaieva A. Developing a marketing strategy for a service on consumer market // Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff.– Dnipro, Dnipro University of Technology, 2019.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел із 28 найменувань, 7 додатків. Загальний обсяг 138 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

1.1 Сутність та особливості маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку

Одним з основних інструментів стратегічного управління розвитком підприємств виступає маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень, починаючи з 1980-х років. Існує безліч визначень даного поняття в літературі присвяченій маркетингу, які відображають різні точки зору.

Розглянемо в вигляді таблиці варіанти визначення терміну “маркетингова стратегія” від відомих теоретиків та практиків в області маркетингу:

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

Автор	Визначення терміну “маркетингова стратегія”
Ассель Г.	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі [15, с. 22]
Балабанова Л.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації [1, с. 35]
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [15, с. 22]
Котлер Ф.	логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі; приділяє головну увагу цільовим покупцям [13, с. 51]

Продовження таблиці 1.1

Лук'янець Т.	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат [21]
Мак –Дональд М.	засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг –міксу [15, с. 24]
Хассі Д.	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб [27, с. 31]
Уолкер О.	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [15, с. 25.]
Уткін Є.	складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності [15, с. 25.]

Ряд авторів трактує поняття «маркетингова стратегія» як комплекс взаємопов'язаних заходів, за допомогою яких фірма сподівається виконати поставлені завдання. Так О. Уолкер – молодший у своїй книзі «Маркетингова стратегія: курс» визначає маркетингову стратегію як «ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для виконання завдань фірми на певному товарному ринку [15, с. 25]. Цю ж ознаку відзначає один з провідних фахівців в області маркетингу Ф. Котлер в своїй відомій праці «Основи маркетингу», даючи таке визначення: «Маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі» [13, с. 51].

Ж.Ж. Ламбен у роботі «Стратегічний маркетинг» визначає зміст

маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. На його думку, маркетингова стратегія повинна вміщувати такі елементи, як визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування відносно пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни і умови продажу, торговий персонал, його завдання і організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків [17, с. 570]. Отже, Ж. Ламбен також зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу, до елементів маркетингової стратегії зараховує дослідження ринків [17, с. 155].

Х. Хершген, М. Мак-Дональд та інші науковці розглядають маркетингову стратегію як таку, що спрямована на досягнення маркетингових цілей [15, с. 24]. Г. Ассель визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі» і також виділяє та розглядає такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані з впливом на споживачів фірми, що свідчить про непослідовність у підході щодо інструментів маркетингу [17, с. 25].

Отже, проаналізувавши всі доступні визначення терміну «маркетингова стратегія», ми можемо запропонувати свій варіант: маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія компанії на сучасному ринку формується під впливом багатьох факторів і на основі величезної кількості маркетингової інформації. При формуванні маркетингової стратегії фірми перш за все враховують наступні чотири групи основних чинників [4, с. 13]:

- 1) Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система руху товару,

правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення).

2) Стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми -конкуренти і стратегічні напрямки їх діяльності.

3) Управлінські ресурси і можливості самої фірми (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін в конкурентній боротьбі.

4) Основна концепція розвитку фірми, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в стратегічних зонах.



Рисунок 1.1 – Фактори впливу на формування маркетингової стратегії [4, с. 13]

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

- стратегії відносно продукту;
- стратегії відносно ринку.

Стратегії відносно продукту – стратегії, які забезпечують успішний збут продукції на ринку. Вони, в свою чергу, поділяються на:

- стратегію диференціації;
- стратегію низьких витрат;

– стратегію вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія).

Стратегії відносно ринку – стратегії, що характеризують політику підприємства відносно частки ринку. Серед стратегій розширення збуту можна виділити дві основні:

- стратегія вертикальної інтеграції;
- стратегія диверсифікації.

Основні переваги та недоліки наведених стратегій представимо в вигляді таблиці 1.2 (див. табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки маркетингових стратегій

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегії відносно продукту		
Стратегія диференціації	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення гострої конкуренції; – зниження чутливості споживачів до підвищення ціни; – створення перешкоди для виходу на ринок нових конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість копіювання; – поява конкурента, який спеціалізується на конкретному сегменті; – високий рівень витрат на розробку продукту; – нестача коштів на диференціацію.
Стратегія низьких витрат	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення прибутку; – захист від конкурентів за рахунок більшого доходу; – легко конкурувати з товарами –субститутам; – зниження впливу з боку постачальників сировини і ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження чутливості до потреб ринку; – поява конкурента з нижчим рівнем затрат; – вихід на ринок підприємств, які готові встановлювати ціни на рівні граничної собівартості.
Стратегія вузької спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> – не вимагає високих інвестицій в розвиток товару; – може забезпечити виживання невеликим компаніям. 	<ul style="list-style-type: none"> – конкурент увійде у сегмент, перевершить компанію у фокусуванні та переманить покупців; – за різними причинами сегмент може скоротитися/ потреби можуть змінитися

Продовження таблиці 1.2

Стратегії відносно ринку		
Стратегія вертикальної інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> – гарантовані поставки створюють умови для впливу на постачальника; – зменшення витрат на пошуки ресурсів, що відповідають вимогам виробництва; – можливості розширення масштабів виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення витрат на утримання органів, що відповідають за здійснення вертикальної інтеграції; – виведення деяких ділянок виробництва з –під впливу ринкових сил.
Стратегія диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> – відмінний інструмент для управління ризиками; – дозволяє уникнути зайвого фокусування зусиль на одному напрямку роботи компанії; – зменшує ризик банкрутства компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> – проблема пошуку джерел фінансування; – великі витрати на вхід у галузь та вихід із галузі у разі невдачі; – збільшення числа конкурентів; – монополізація економіки.

Повну класифікацію маркетингових стратегій підприємств розглянемо у вигляді таблиці 1.3 (див. табл. 1.3):

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

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Строки розробки та реалізації	<ul style="list-style-type: none"> ● Надтривалі (30 –50 років) ● Середньої тривалості (10 –30 років) ● Помірної тривалості (1 –10 років)
Тривалість життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> ● “Довгих хвиль” економічного розвитку держави ● Підприємства ● Засновників та власників підприємства ● Головної номенклатури продукції

Продовження таблиці 1.3

Залежність від стадії життєвого циклу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ● Стратегія на стадії занепаду ● Стратегія перехідного періоду ● Стратегія санації ● Стратегія зросту
Ознаки ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> ● Стратегія конверсійного маркетингу ● Стратегія креативного маркетингу ● Стратегія стимулюючого маркетингу ● Стратегія ремаркетингу ● Стратегія синхромаркетингу ● Стратегія підтримуючого маркетингу ● Стратегія демаркетингу ● Стратегія протидіючого маркетингу
Залежність від частки ринку	<ul style="list-style-type: none"> ● Атакуюча (стратегія наступу) ● Стратегія оборони чи стратегія утримування ● Стратегія відступу
Функціональні ознаки	<ul style="list-style-type: none"> ● Товарная стратегія ● Стратегія товарообігу ● Стратегія просування товару ● Стратегія ціноутворення
Конкурентні переваги	<ul style="list-style-type: none"> ● Лідерство в зниженні витрат ● Стратегія диференціації ● Стратегія фокусування ● Стратегія по якості товару
Напрямок розвитку	<ul style="list-style-type: none"> ● Стратегія інтернаціоналізації ● Стратегія диверсифікації ● Стратегія сегментації
Ознаки двох факторів	<ul style="list-style-type: none"> ● Значення продукції для споживача – якість виготовлення ● Прихильність споживачів до компанії – проникнення компанії на ринок ● Притягування ринку – стратегічне положення (матриця Мак Кінсі) ● Продукція – ринок (матриця БКГ): стратегія проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розробки товару; стратегія диверсифікації ● Якість – ціна

Таким чином, ми визначили, що маркетингова стратегія – це основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. В наступному підпункті розглянемо основні моделі формування маркетингової стратегії підприємства.

1.2 Підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку

Серед моделей прийняття стратегічних рішень підприємством можна виділити наступні [3, с. 36]:

- 1) Матриця "продукт – ринок" (матриця Ансоффа).
- 2) Матриця конкуренції (Портер).
- 3) Матриця “зростання – частка ринку” (Бостон консалтинг груп).
- 4) Матриця “привабливість – конкурентоспроможність” (Мак –Кінзі).

Розглянемо кожен з цих моделей детальніше.

1) Матриця "продукт – ринок" призначена для генерації стратегії в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту (див. рис. 1.2):

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

	РИНОК	
	СТАРИЙ	НОВИЙ
СТАРИЙ	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
НОВИЙ	Розробка товару	Диверсифікація

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

Виділяють наступні основні стратегічні рекомендації даної моделі. Стратегії вдосконалення діяльності вибору даної стратегії підприємству рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для товарів, що знаходяться на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшення ефективності роботи на існуючому ринку. В цьому випадку прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок). Ця стратегія спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна для зростаючого або ненасиченого ринку. У таблиці показані маркетингові стратегії зростання. Є такі альтернативи інтенсивного зростання (див. рис. 1.3):

– розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару;

– збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм – конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг тощо.

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	При незмінному ринку
Використання існуючого продукту	1. Збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат та реклами. 2. Розширення галузей використання продукту (збільшення частоти та обсягів споживання продуктів; виявлення нових способів). 3. Впровадження комплексу супутніх послуг.
Використання нових моделей та видів продукції	1. Вдосконалення продукту, розширення його властивостей. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Створення нової моделі продукції. 4. Створення нового продукту для того ж ринку.
З виходом на нові ринки	
Використання існуючого продукту	1. Географічне розширення за рахунок нових споживачів того ж продукту в інших районах. 2. Пошуки нових сегментів в тому ж регіоні.
Використання нових моделей та видів продукції	1. Пошуки ринків в нових регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види, асортимент продукції. 2. Пошуки нових сегментів ринку в старих регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види та асортимент продукції.

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

Аналогічно з іншими матрицями портфельного аналізу перевагами матриці Ансоффа є простота і наочність представлення можливих стратегій, а недоліками – одностороння орієнтація на зростання, облік в всього двох, хоча і найважливіших факторах – товар і ринок.

2) Основна ідея моделі Портера: для отримання прибутку вище середнього підприємство повинно мати сильну позицію відносно конкурентів. Згідно цьому твердженню, певного рівня рентабельності мають шанс досягти великі підприємства з великою часткою ринку та невеликі спеціалізовані підприємства. При цьому зв'язок між часткою ринку та рентабельністю свідчить про небезпеку середньої позиції – підприємства, які не мають коштів або можливостей для досягнення лідерства на ринку, мають концентрувати свою діяльність на певному сегменті і нарощувати там переваги по відношенню до конкурентів.



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

Аби зайняти лідируючі позиції серед конкурентів, слід використовувати наступні стратегії [4, с. 97]:

- лідерство по витратах;
- диференціювання;
- концентрація на сегменті.

Кожна із зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах фірми. Ухвалення рішення що до того, яка саме конкурентна перевага стане базовою для розробки стратегії, залежить від чинників успіху фірми на ринку, від сильних і слабких сторін фірми і її найбільшого конкурента.

3) Матриця "Бостон консалтинг груп" – (матриця "зростання ринку – частка ринку") призначена для класифікації СГП (стратегічні господарські підрозділи) організації за допомогою двох параметрів:

- темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку);
- частка ринку відносно найнебезпечнішого конкурента

(конкурентоспроможність фірми).

За термінологією БКГ, стратегічні господарські підрозділи (СГП) класифікуються наступним чином:

1) "Зірки" ("швидке зростання – висока частка") – товари –лідери на ринку, який швидко зростає. Їх слід підтримувати.

2) "Дійні корови" ("повільне зростання – висока частка") – джерело фінансових ресурсів організації, але за ними немає майбутнього.

3) "Знаки питання" ("швидке зростання – мала частка") – товари цієї групи вимагають значних коштів на підтримку їхнього зростання. При певних інвестиціях можуть стати зірками. Якщо їх не підтримати – еволюціонують до "собак". Тому слід визначитися з альтернативою: збільшити частку ринку або деінвестувати.

4) "Собаки" ("повільне зростання – мала частка") – якщо немає вагомих причин, від них треба позбавитися, збереження таких товарів призводить до значних фінансових витрат.

На основі аналізу товарного портфелю визначають можливі стратегії: "Зірки" – збереження лідерства; "Собаки" – покидання ринку або зниження активності; "Знаки запитання" – інвестування і селективний розвиток; "Дійні корови" – отримання максимального прибутку (див. рис. 1.5).

		Відносна частка на ринку			
		Висока		Низька	
Темпи зростання галузі	Високі	Позначення СГП "Зірка" *	Маркетингова стратегія: Використання прибутку для до-помоги СГП, що збільшуються; підтримання існуючого становища	Позначення СГП ("?) *	Маркетингова стратегія: Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
	Низькі	Позначення СГП "Дійні корови" *	Маркетингова стратегія: Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	Позначення СГП "Собака" *	Маркетингова стратегія: Зменшення зусиль або продаж

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

Згідно з матрицею "Бостон консалтинг груп", майстерність керівництва полягає у тому, щоб забезпечити безперервну появу "зірок", використовуючи те, що дають "корови". Основним недоліком матриці БКГ є те, що вона базується тільки на двох критеріях.

4) Матриця "привабливість – конкурентоздатність" розроблена спеціалістами "Дженерал Електрик Компані" та консалтинговою фірмою "Мак Кінзі". Основою матриці є набір критеріїв, що були прийняті для точнішого визначення потенціалу привабливості та конкурентоздатності. Розглянемо їх в таблиці 1.4 (див. табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Набір критеріїв в матриці "привабливість - конкурентоздатність" [2, с. 152]

Характеристики конкурентоздатності	Характеристики привабливості
<ul style="list-style-type: none"> ● доля ринку; ● динаміка зміни частки ринку; ● розмір прибутку; ● ступінь конкурентоздатності ціни; ● та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> ● розмір та темпи зростання ринку; ● кількість конкурентів; ● розмір прибутку в середньому по галузі; ● циклічність попиту; ● та ін.

В результаті отримуємо двомірну систему класифікації, схожу на матрицю БКГ: три рівня привабливості та три рівня конкурентноздатності. Кожна з дев'яти отриманих комбінацій відповідає певній стратегічній позиції підприємства (див. рис. 1.6).

П Р И В А Б Л И В Р Е Д Н Я	Н И З Ь К А	Селективність ("Знак запитання") • спеціалізуватись на сильних сторонах; • шукати засоби подолання слабких сторін; • шукати можливість співробітництва	Селективне зростання • кинути виклик конкурентам; • закріпити слабкі позиції	Інвестиції і зростання ("Зірка") • зростання; • максимальні інвестиції; • прагнення до домінування
	С Е Р Е Д Н Я	Отримання прибутку і відмова від участі • спеціалізація; • пошук ніші; • продаж частки бізнесу	Селективність • капіталовкладення робити вибірково (туди, де низький ризик і висока рентабельність); • спеціалізуватись не на сегменті, що зростає	Селективне зростання • активно вкладати кошти у сегмент, що зростає; • підтримувати свої позиції на інших напрямках
	В И С О К А	Деінвестування • знизити постійні витрати; • уникати капіталовкладень; • продати частину бізнесу	Отримання прибутку відмова від участі • скоротити асортимент; • звести до мінімуму капіталовкладення; • зайняти позицію до відступу	Вибірковість ("Знак запитання") • зберегти загальне становище; • шукати можливості отримання готівки; • підтримувати рівень капіталовкладень
		низька	середня	висока

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

Переваги та недоліки розглянутих методів прийняття стратегічних рішень розглянемо в вигляді таблиці (див. табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки методів прийняття стратегічних рішень

Метод	Переваги	Недоліки
Матриця "продукт – ринок"	– простота та наочність.	– врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар); – одностороння орієнтація на зростання.

Продовження таблиці 1.5

Матриця конкуренції Портера	<ul style="list-style-type: none"> – прибуток навіть при наявності сильної конкурентної боротьби; – захист від "сильних покупців"; – переваги по відношенню до постачальників; – створення високих вхідних бар'єрів на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – принципові технологічні зміни можуть знецінити інвестиції та ефект навчання; – конкуренти можуть перейняти метод зниження витрат; – концентрація на витратах веде до нездатності своєчасно розпізнавати зміни вимог ринку; – непрогнозоване підскакування витрат втратить переваги над стратегією диференціації.
Матриця БКГ	<ul style="list-style-type: none"> – можливість уявного структурування та наочного представлення стратегічних проблем банку; – придатність у якості моделі для генерування стратегій; – простота використання. 	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка СГП лише за двома критеріями, залишаючи без уваги якість, витрати на маркетинг, інтенсивність; – важко аналізувати проміжну позицію конкретної СГП.
Матриця Мак –Кінзі	<ul style="list-style-type: none"> – диференційована оцінка стратегічних бізнес – одиниць 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення характеристик моделі потребує великої кількості інформації – оцінка стратегічних бізнес –одиниць окремими користувачами може різнитися

Після використання наведених аналітичних методів аналізу формується стратегія організації. Обрана стратегія маркетингу – найважливіша передумова розробки маркетингової програми, тобто конкретних дій по реалізації маркетингової стратегії. В наступному підпункті ми розглянемо саме процедуру розробки маркетингової стратегії підприємства.

1.3 Процедура розробки маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку

У загальному вигляді може бути виділено п'ять основних стадій процесу розробки маркетингової стратегії. Представимо їх в вигляді таблиці 1.6 (див. табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Алгоритм розробки маркетингової стратегії підприємства [28]

Стадія 1	Стратегічний та маркетинговий аналіз (Де Ви є зараз?)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Маркетинговий аудит та SWOT –аналіз ● Аналіз ефективності маркетингу ● Аналіз конкурентів ● Аналіз споживачів
Стадія 2	Стратегічні напрямки та формулювання маркетингової стратегії (Де Ви бажаєте бути?)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Місія та цілі ● Аналіз бізнес –середовища ● Сегментація та позиціонування ● Формулювання стратегії і портфельний аналіз ● Формулювання стратегії: лідер, послідовник, іноватор, ніша
Стадія 3	Стратегічний вибір (Як Ви можливо будете там?)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Товарні стратегії ● Цінові стратегії ● Стратегії комунікації ● Стратегії розподілення
Стадія 4	Оцінка стратегії (Який шлях буде для Вас найкращий?)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Оцінка за критеріями ● Моделювання
Стадія 5	Реалізація стратегії та контроль (Яким чином можете Ви забезпечити досягнення цілей?)

Розглянемо детальніше кожен з етапів:

1) Обрана підприємством стратегія маркетинга, має відповідати місії та цілям підприємства та визначати розробку всіх складових комплексу маркетингу. Стратегічний та маркетинговий аналіз – це аналітична основа маркетингово стратегічного планування. Це ревізія стану фірми та оточуючого середовища з метою визначення маркетингових проблем та можливостей. Після її проведення починається безпосередня розробка стратегічного плану маркетингу.

2) Місія – чітко сформульоване соціально вагоме функціональне призначення організації на довгий період. Кожна держава, регіон та підприємство мають свій унікальний набір факторів зовнішнього оточення. Але структура стратегічного аналізу має загальні елементи. Головна мета досліджень оточуючої бізнес –середы полягає в переосмисленні нових маркетингових можливостей. Маркетингова можливість – галузь споживацьких потреб, задоволення яких є основою прибутку підприємства. Загрози з боку оточуючої бізнес-середы – негативний вплив деяких тенденцій чи несприятливий розвиток подій, які за відсутності захисних маркетингових заходів призводять до зменшення обсягів продажу та зниженню прибутку фірми. Сегментування ринку передбачає виявлення конкретної групи споживачів (сегмента чи сегментів ринку), та орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб цієї групи через товари та послуги.

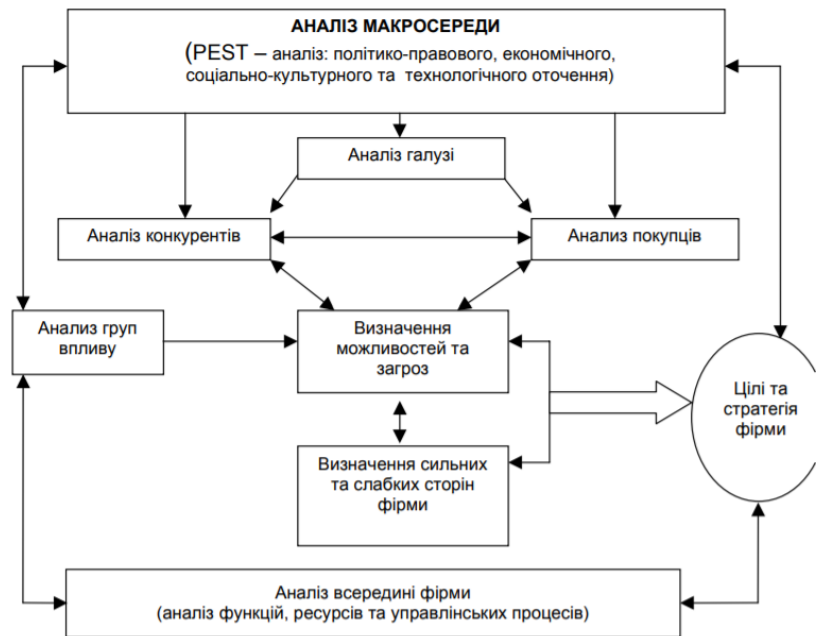


Рисунок 1.7 – Основні елементи стратегічного аналізу [3, с. 22]

Позиціонування товару та послуги – визначення місця товару (послуги) на ринку серед конкурентних аналогів в уявленні цільових покупців. Позиціонування проводиться за наступними критеріями [18, с. 48]:

- певними перевагам та характеристикам товару;
- специфічними потребами покупця;
- в порівнянні з товарами –конкурентами;
- іміджем фірми.

Аналіз господарського “портфелю” – інструмент, завдяки якому керівництво підприємства визначає різні напрямки своєї діяльності з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові з них та припинення чи обмеження діяльності найбільш неефективних.

Метод “портфеля” – коли визначені певні стратегічні господарські поля, їх презентують у вигляді двомірної матриці, вісі якої характеризують ринкові шанси підприємства (привабливість, зростання та інше) та можливість підприємства реалізувати ці шанси (ресурси, положення підприємства на ринку). Правильне керівництво портфелем діяльності

підприємства полягає в забезпеченні максимального співробітництва між різними галузями стратегічної діяльності. Теоретична база моделей “портфельного” аналізу [3, с. 37]:

- крива досвіду;
- концепція життєвого циклу товару;
- pims-проект (Profit Impact of Market Strategies).

Найбільш практичне значення з різних концепцій “портфелю” отримали моделі “зростання ринку – частка ринку” (матриця БКГ) та “привабливість ринку – переваги в конкуренції” (матриця Мак –Кінзі).

3) Стратегія маркетингу визначається положенням підприємства на ринку: чи є воно лідером, послідовником, претендентом (іноватором) чи займає якусь нішу [28]. Детальніше розглянемо можливі ролі підприємства:

- лідер ринку має найбільшу частку ринку певного продукту;
- послідовник – фірма, що намагається зберегти свою частку ринку та не сісти на мілину. Вона може грати роль спадкоємця, двійника, імітатора чи пристосуванця;
 - претендент агресивно атакує лідера та інших конкурентів по фронту з флангів, оточує супротивника, здійснює обхідні маневри, намагаючись розширити свою долю ринку;
 - фірма, яка займає нішу, обслуговує невеликі сегменти ринку в яких незацікавлені великі фірми.

Для того, щоб конкретизувати маркетингову стратегію в програмі просування, необхідно прийняти головні рішення, що стосуються формування раціональної структури інструментарію маркетинг-міксу. На рисунку 1.8 представлена схема розробки стратегії маркетинг-міксу за Ф. Котлером (див. рис. 1.8):

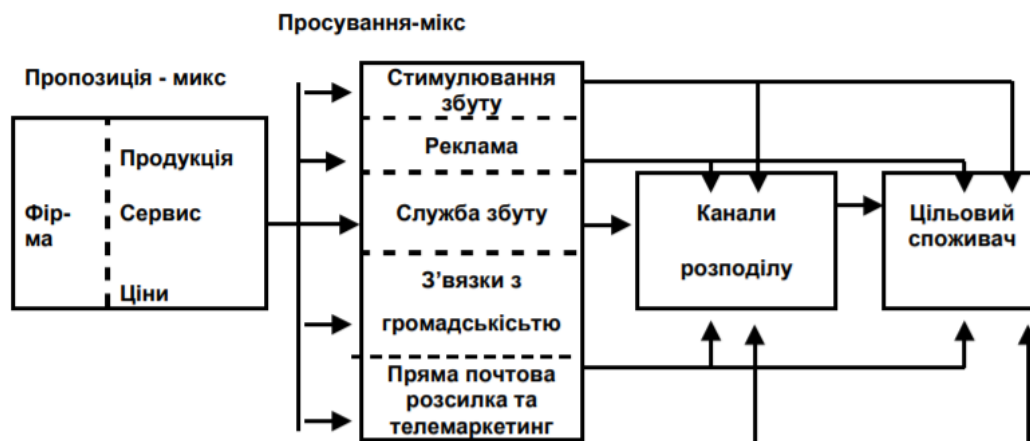


Рисунок 1.8 – Стратегія маркетинг-міксу [13, с. 79]

4) Стратегічний план оцінюється з точки зору досягнень цілей як на рівні фірми в цілому, так і на рівні стратегічних комерційних підрозділів. Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетинга в конкретні дії шляхом розробки маркетингово плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством [28, с. 125-127].

5) Контроль дозволяє порівняти фактичні результати з цільовими та, в разі виявлення розбіжностей, розробляти корегуючі заходи. Як остання стадія стратегічного управління, контроль може виявити слабкі місця на попередніх етапах та ініціювати повтор всього процесу з самого початку для корекції маркетингової стратегії. Детальніше останній етап розробки маркетингової стратегії розглянемо в наступному підпункті [28, с. 127-128].

1.4 Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства

Оцінка ефективності маркетингу є досить складним завданням, оскільки не завжди надається можливість прорахувати кількісний ефект, одержаний за рахунок маркетингових заходів. Проте, існує безліч різних підходів щодо вирішення даної проблеми, що і дозволило нам виділити наступну класифікацію методів оцінки ефективності маркетингової

стратегії [19, с. 81]. Умовно всі методи за можна поділити на якісні та кількісні. Систематизуємо всі методи та представимо результати у вигляді таблиці (див. табл. 1.7):

Таблиця 1.7 – Класифікація методів оцінки ефективності маркетингової стратегії

Види дослідження	Методи
Якісні	Маркетинг –аудит та маркетинговий контроль
Кількісні	Індекс NPS, market penetration rate, вартість залучення клієнта (CAC), окупність витрат на рекламу (ROAS), окупність інвестицій (ROI), середній дохід з користувача (ARPU / ARPC), частка ринку (ЧР), довічна цінність клієнта (CLV або LTV)

Якісні методи передбачають використання маркетингового аудиту, в ході якого здійснюється всебічний аналіз зовнішнього середовища організації, а також всіх загроз і можливостей [19, с. 56]. При цьому можна виділити дві області маркетингового контролю: маркетинговий контроль, орієнтований на результати, і маркетинг-аудит, тобто аналіз якісних сторін діяльності організації.

Ця концепція включає в себе наступні моменти:

- контроль основних гіпотез і прогнозів про закономірності і структури розвитку маркетингових макро – і мікросередовища;
- контроль цілей і стратегічних напрямків діяльності фірми, їх адекватності вимогам ринку і маркетингового середовища, з одного боку, і можливостям і особливостям самого підприємства, з іншого боку;
- контроль ефективності маркетингової діяльності фірми, маркетинг-

міксу, маркетингового бюджету;

- контроль організації (організаційних структур фірми і правил їх побудови), а також систем і ефективності методів отримання інформації.

Кількісні методи оцінки ефективності маркетингу вимагають порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком і витратами на рекламу до обсягу продажів; вони характеризують кінцеві фінансові результати діяльності організації [19, с. 64].

KPI – це ключовий показник ефективності, який зазвичай вимірюється у відсотках і має певну норму. Наприклад, порівнявши свій фактичний KPI із середнім по ринку, підприємство зможе зробити висновок про ефективність бізнесу. Зазвичай, будь-які KPI входять в цілі та завдання підприємства та допомагають керівникам приймати правильні рішення [16, с. 33]. Зафіксуємо основні KPI підприємства для оцінки ефективності маркетингової стратегії:

1) Індекс NPS.

Net Promoter Score (NPS) є найбільш популярним методом визначення лояльності клієнтів. Індекс прогнозує ймовірність того, що клієнт повторно купить що –небудь у вас або порекомендує вашу компанію друзям і знайомим [5, с. 24 –26].

Індекс NPS розраховується шляхом вирахування процентної частки респондентів, віднесених до «Критиків», з процентної частки респондентів, віднесених до «Промоутерів», тобто:

$$NPS = \%П - \%К, \quad (1.1)$$

де %П – кількість промоутерів серед опитуваних респондентів;

%К – кількість критиків серед опитуваних респондентів.

2) Market penetration rate (швидкість проникнення на ринок) дозволяє обчислити успіх маркетингової стратегії, поділивши кількість існуючих клієнтів на розмір цільового ринку та помноживши його на 100 [16].

$$\text{Market penetration rate} = \frac{\text{К-ть клієнтів}}{\text{ЦР}} * 100\%, \quad (1.2)$$

де К-ть клієнтів – це кількість клієнтів компанії;

ЦР – розмір цільового ринку.

3) Вартість залучення клієнта (CAC).

CAC – це сума, яку підприємство в середньому витрачає на залучення кожного нового клієнта. Вона включає в себе витрати на рекламу, зарплату маркетинговому відділу, витрати на програмне забезпечення і т.д [3, с. 15].

$$\text{CAC} = \frac{\text{В-ти на залуч-ня}}{\text{К-ть нових клієнтів}}, \quad (1.3)$$

де В-ти на залуч-ня - витрати на залучення клієнтів;

К-ть нових к-в - кількість нових клієнтів.

4) Окупність витрат на рекламу (ROAS).

Один з найважливіших показників для вимірювання ефективності онлайн –маркетингу. ROAS – це прибуток, який компанія отримує за кожен грошову одиницю, витрачену на рекламу [3, с. 25].

$$\text{ROAS} = \frac{\text{Дохід від РК}}{\text{Витрати на РК}} * 100\%, \quad (1.4)$$

де Дохід від РК - дохід від реклами;

Витрати на РК - Витрати на рекламу

Порівнявши цей KPI за всіма рекламними кампаніями, можна легко помітити різницю між ефективною і збитковою рекламою. Якщо ROAS вище 100%, кампанія успішна, якщо нижче – збиткова.

5) Окупність інвестицій (ROI).

ROI або ROMI (для маркетингу) – один з найважливіших показників ефективності; показує, наскільки прибутковий або збитковий бізнес підприємства з урахуванням інвестицій, які в нього залучаються [3, с. 29].

$$ROI = \frac{Д-В}{В} * 100\%, \quad (1.5)$$

де Д – дохід;

В – витрати.

Хоч ROI і ROAS схожі, важливо не плутати дані показники. Наприклад, ROI в 100% говорить про те, що підприємство заробило вдвічі більше, ніж витратило. А ось ROAS в 100% означає, що рекламна кампанія спрацювала в нуль.

б) Середній дохід з користувача / клієнта (ARPU / ARPC).

Метрика, яка показує, скільки грошей приносить підприємству кожен користувач або скільки платить клієнт за певний період [3, с. 57].

$$ARPU = \frac{ЗД}{КК}, \quad (1.6)$$

де ЗД – загальний дохід;

КК – кількість користувачів.

7) Термін окупності САС (Time to Payback САС).

Цей показник говорить про те, скільки підприємству знадобиться часу, щоб повернути гроші, витрачені на залучення одного клієнта. Термін окупності САС особливо важливий для SaaS-бізнесів зі складними воронками і довгим циклом продажів [3, с. 41].

$$\text{Time to Payback САС} = \frac{САС}{ARPC}, \quad (1.7)$$

де САС - вартість залучення клієнт;

ARPC - середній дохід з клієнта за період.

9) Частка ринку (ЧР).

Цей показник говорить про те, яке положення займає компанія на ринку в порівнянні з конкурентами.

$$\text{ЧР} = \frac{T_k}{T_p} * 100\% , \quad (1.8)$$

де T_k - обсяг продажів компанії;

T_p - загальний обсяг продажів на ринку.

Відстежуючи свою частку ринку, підприємство зможе зрозуміти, чому з'являються відхилення від плану продажів (недопрацювання команди чи просідання ринку) і поставити правильні цілі для зростання [2].

10) Довічна цінність клієнта (CLV або LTV).

LTV – це прибуток, який компанія отримує від клієнта за весь час співпраці з ним [3, с. 67]. Найпростіша формула для розрахунку довічної цінності клієнта виглядає так:

$$\text{LTV} = D - B, \quad (1.9)$$

де D - дохід від одного клієнта за весь період;

B - витрати на його залучення і утримання.

Тож, ключові показники ефективності допоможуть підприємству виявити основні зони росту і зони ризику.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Маркетингова стратегія компанії є основоположною стратегією розвитку бізнесу на ринку. Стратегія маркетингу визначає вектор просування товару, який максимізує дохід і прибуток підприємства в довгостроковій перспективі. Результатом маркетингової стратегії є маркетинговий план конкретних дій, спрямованих на зміцнення становища товару в галузі, зниження можливих ризиків і загроз з боку конкурентів і максимізацію прибутку.

Після аналізу особливостей трактування терміну “маркетингова стратегія” українськими та зарубіжними вченими, було запропоновано власний варіант визначення: маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

Переваги та недоліки розглянутих в 1 розділі маркетингових стратегій відносно ринку та відносно товару, а також основних моделей прийняття стратегічних рішень підприємством були упорядковані та представлені в вигляді таблиці.

Процедура формування маркетингової стратегії складається з 5 етапів, кожен з яких був розглянутий в підпункті 1.3.

Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії було систематизовано і поділено на окремі категорії. Для подальшого аналізу використовувались комплексні методи оцінки ефективності стратегії маркетингу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИЛ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ “ШУСТРОНЕТ” НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку українського регіонального телекомунікаційного ринку

Телекомунікації в Україні - одна з найрозвинутіших і найбільш інноваційно-орієнтованих галузей економіки, головними цілями якої є забезпечення інтересів кожного споживача й українського суспільства у цілому, створення високорозвинутої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури.

З кожним днем попит на послуги доступу в мережу Інтернет продовжує зростати. Згідно з даними Інтернет Асоціації України, що представляють результати опитування, проведеного протягом лютого 2017 року, 64,7% дорослого населення України користуються Інтернетом. Частка користувачів Інтернет серед людей 15-29 років сягнула 97% [10].

В Україні налічується близько 2 тис. компаній, що надають послуги доступу в Інтернет. П'ятірка провайдерів-лідерів займає 2/3 всього українського ринку. Інші ж компанії, зайнявши якийсь мікроскопічний сегмент, обмежуються обслуговуванням окремого населеного пункту або кількох мікрорайонів [10].

Автори атласу «ІТ-індустрія в Україні» прогнозують, що оборот телеком-галузі може досягти \$ 2,5 млрд в 2020 році. Левову частку ринку займають мобільні оператори, які надають послуги 56,3 млн абонентам. Інтернет-провайдери обслуговують близько 16,3 млн домогосподарств. Число користувачів фіксованого телефонного зв'язку з кожним роком зменшується [12, с. 18-20].

За останнє десятиліття найвищих показників телеком-галузь досягла в 2008 році, коли її оборот склав \$ 4,8 млрд. У найближчі роки повернення

до докризових обсягів не передбачається. Поки Україна займає мізерну частку в світовому обороті телеком-послуг [12, с. 15-16].

Консалтингова група «Expert & Consulting» провела дослідження ринку українських провайдерів фіксованого інтернет-доступу, для чого були використані експертні оцінки фахівців компаній і опитування основних учасників ринку. У рейтингу брали участь десять українських компаній-провайдерів, які мають найбільшу кількість абонентів, що дозволило визначити не тільки найбільшого, а й «найякіснішого» провайдера [11].

На думку «Expert & Consulting», лідери українського ринку сфокусувалися в напрямку надання комплексних рішень для максимального задоволення своїх клієнтів. З огляду на специфіку ринку, все більше уваги приділяється лояльності і утриманню абонентів. Багато операторів сфокусувалися на технічній модернізації і точковому зростанні свого покриття [11, с. 2].

Топ-10 найбільших ШПД-операторів (широкосмугового доступу до провідного інтернету) України виглядає наступним чином (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Рейтинг українських провайдерів фіксованого інтернет-доступу [22]

	Оператор	Кількість абонентів в 2016 р., тис. ос.	Кількість абонентів в 2015 р., тис. ос.	Різниця абс.	Різниця від.
1	Укртелеком	1603	1626	-23	-1,4%
2	Київстар	829	816	13	1,6%
3	Воля	670	629	41	6,5%
4	Тріолан	299	287	12	4,2%
5	Фрегат	292	248	44	17,7%

Продовження таблиці 2.1

6	Датагруп	231	226	5	2,2%
7	Ланет	160	142	18	12,7%
8	Vega	148	156	-8	-5,1%
9	Тенет	143	136	7	5,2%
10	Фринет (ОЗ)	121	114	7	6,1%
—	Всього	4496	4380	116	2,65%

Як бачимо, втрата абонентів спостерігається у провайдерів «Укртелеком» і «Vega», що працюють переважно з DSL-технологіями, тоді як інші компанії продемонстрували зростання - найпомітніше у «Фрегата» (+ 17,7%) і «Ланет» (+12,7 %).

Згідно з оцінкою групи «E & C», динаміка доходів і абонентських баз по ключових сегментах виглядає наступним чином. У 2016 році загальний дохід українських операторів склав 8,943 млрд грн, тоді як роком раніше був зафіксований показник 8,350 млрд грн - річний приріст склав 593 млн грн або 7,1%. У 2016 році сумарна кількість абонентів склала 9,275 млн осіб, тоді як роком раніше у ШПД-операторів налічувалося 9,175 млн клієнтів, таким чином приріст склав близько 100 тис. чол. або 1,1% [11, с. 7-8].

Україна кілька років поспіль лідирує у світових рейтингах найдешевшого фіксованого ШСД (широкосмугового доступу до провідного інтернету). За даними одного з останніх досліджень доступності цін за користування послугами інтернету, Україна в 2017 році посіла друге місце за цим показником у світі з середньою вартістю послуг \$ 5,52 на місяць. У сусідніх країнах показники значно вищі: в Білорусі - \$ 12,77, Польщі - \$ 19,03, Словаччини - \$ 22,01, Угорщини - \$ 24,54, Румунії - \$ 13,55, Молдові - \$ 10,8, Росії - \$ 9,82. Найдорожчий в світі доступ - в Буркіна-Фасо (\$ 961,22 на місяць) [22, с. 9-12].

На основі цього, можна виділити чималий ряд взаємопов'язаних факторів, що стримують тарифи [11, с. 13]:

1) Величезна конкуренція - за різними підрахунками, в Україні працює близько 4500 провайдерів. Це призводить до дуже високої концентрації пропозицій. Наприклад, для великих міст 5-7 провайдерів в одному багатоповерховому будинку - норма. Така конкуренція породжує демпінгові пропозиції, особливо з боку «сірих» операторів.

2) Відсутність загороджувальних бар'єрів для входу на ринок - частина учасників ринку не обтяжують себе витратами на легалізацію, таким чином на ринку сформувалося чимало локальних «тіньових» компаній, які ніде не зареєстровані. Більшість з них надають послуги низької якості і конкурують тільки за рахунок низької вартості.

3) Рівняння на купівельну спроможність - Україна значно постраждала економічно протягом останніх 10 років, втративши в ВВП і в людському ресурсі. За цей час національна валюта впала більш ніж в 5 разів. Ці фактори призвели до відчутного зниження купівельної спроможності населення. Внаслідок чого зараз товари і послуги масового споживання містять в собі меншу маржинальність, ніж в більш розвинених країнах.

Для графічного відображення конкуренції в галузі телекомунікацій побудуємо карту стратегічних груп. Умовно поділимо провайдерів Дніпропетровської області за такими характеристиками як масштаб географічної діяльності та об'єм абонентської бази. Результати представимо в вигляді рисунку 2.2:

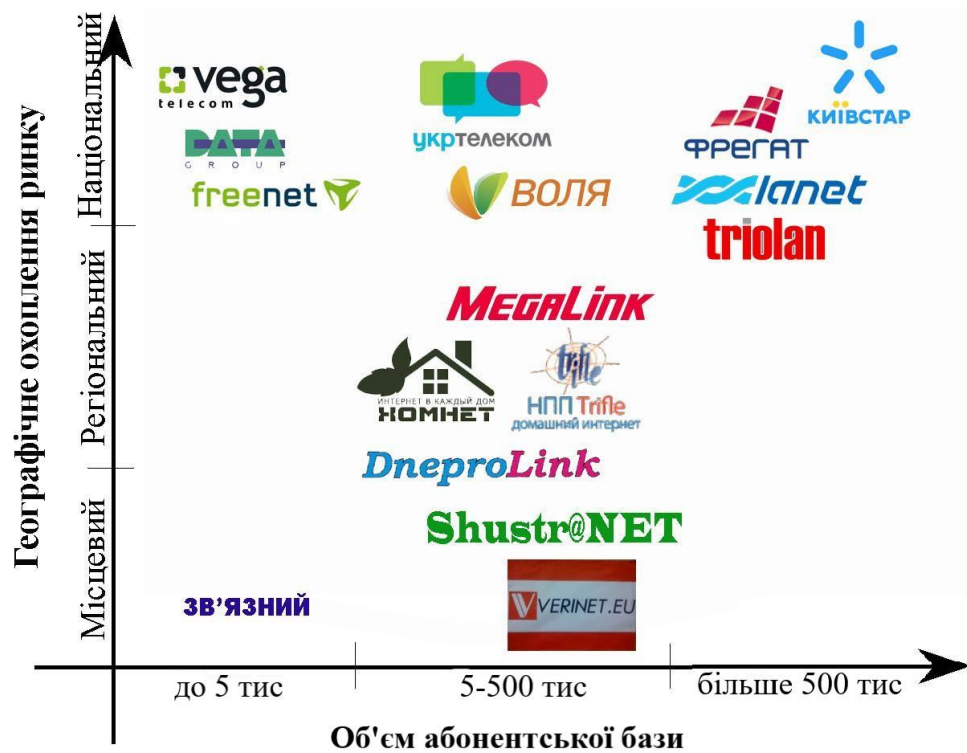


Рисунок 2.1 – Карта стратегічних груп інтернет-провайдерів України
[2, с. 150-162]

Основними конкурентами торгової марки є ті компанії, що вступають до складу одної стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близько одна від одної, одночасно помічається конкуренція між торговими марками інших стратегічних груп.

Згідно з картою стратегічних груп, всіх інтернет-провайдерів було згруповано у п'ять стратегічних груп у просторі осей «об'єм абонентської бази» та «географічне охоплення». До першої стратегічної групи (А) входять наступні провайдери: «Київстар», «Фрегат», «Ланет», «Тріолан», які пропонують широкий асортимент тарифів та додаткових послуг, стимулюють споживачів регулярними акційними пропозиціями, підтримують ефективні відносини зі споживачами шляхом програм лояльності, мають досить високу якість і ціну послуг. Ці торгові марки відрізняються високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності. До другої стратегічної групи (Б) можна віднести компанії «Воля» та «Укртелеком», що є старожилами ринку

телекомунікацій. Компанії мають широке географічне охоплення ринку, але лояльність абонентів зберігається на середньому рівні. До третьої групи (В) відносяться компанії «Вега», «Датагруп» та «Фрінет», яких потроху витісняють ринкові лідери. До четвертої стратегічної групи (Г) відносяться такі інтернет-провайдери: «Мегалінк», «Хоумнет», «Трайфл», «ДніпроЛінк». Ці компанії характеризуються достатнім асортиментом, географічне охоплення ринку зосереджено регіональному масштабі. На середньому рівні в них знаходиться співвідношення ціна та якість, темпи зростання частки ринку. Компанії не мають чітко сформованого іміджу та не є впізнаваними серед аудиторії. До п'ятої стратегічної групи (Д) відносяться три провайдера: «Шустронет», «Зв'язний» та «Верінет». Група характеризується обмеженим колом споживачів на місцевому рівні (м. Верхівцеве та околиці). Маркетингова діяльність компаній зосереджена на використанні сарафанного радіо та зовнішньої реклами. Більшість споживачів користуються послугами даних провайдерів через відсутність альтернатив. Компаніям слід розширювати асортимент наданих послуг, виходити на нові ринки та інвестувати кошти в побудову ефективної комунікації зі споживачами.

Основними гравцями місцевого ринку інтернет-доступу є провайдери «Шустронет», «Зв'язний» та «Верінет». Можна спостерігати внутрішньогалузеву конкуренцію.

Аналіз місцевого ринку інтернет-провайдерів проведемо в вигляді дослідження. Основну концепцію дослідження представимо в вигляді таблиці 2.2 (див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Концепція дослідження місцевого ринку інтернет-провайдерів [9, с. 83]

Етап	Опис
1.1. Визначення проблеми	Основне завдання дослідження в тому, щоб отримати адекватну характеристику ринкової

Продовження таблиці 2.2

	ситуації, оцінити позиції фірм-конкурентів, визначити тип конкурентної структури, характерної для місцевого ринку інтернет-провайдерів м. Верхівцеве
1.2. Постановка цілей	Для реалізації дослідницького задуму необхідно визначити: 1) товарні межі ринку; 2) географічні межі ринку; 3) асортиментну структуру ринку; 4) ємність ринку і частки підприємств; 5) стан конкурентного середовища
1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	В основі дослідження лежить припущення, що на місцевому ринку інтернет-провайдерів м. Верхівцеве найбільшу частку займає ПП “Верінет”

Для досягнення поставлених в плані цілей, визначимо товарні межі місцевого ринку інтернет-технологій. Товарні межі ринку визначалися виходячи з думки покупців про рівнозначність і взаємозамінність досліджуваних послуг інтернет-доступу. Ці думки виявлялися в ході досліджування у формі опитування з використанням анкет (Додаток А). Основна концепція дослідження та анкета представлені в додатку А. Відповіді на основне питання анкети: “Якщо б широкопуговий доступ до мережі Інтернет зник, на що б ви воліли його замінити?” розподілилися таким чином:

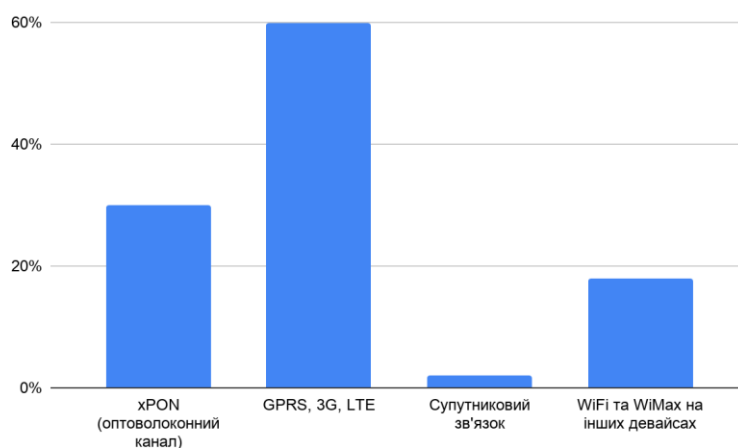


Рисунок 2.2 – Розподілення відповідей споживачів на питання про можливу заміну широкопугового (FTTP) інтернет-доступу [11]

Таким чином, досліджуєми́й ринок складається з двох основних товарних субринків: 1) мобільний інтернет, оскільки у кожної людини зараз є смартфон з інтернет-доступом; 2) xPON - найбільш прогресивний та сучасний спосіб доступу.

Географічні межі ринку теоретично визначаються економічними, технологічними та адміністративними бар'єрами, що обмежують участь споживачів у придбанні досліджуваних послуг на розглянутій території. В нашому випадку географічні межі ринку, в першу чергу, залежать від зони покриття досліджуваного інтернет-провайдера. Отже, географічні межі ринку включають в себе територію м. Верховівце та найближчих населених пунктів (с. Боровківка, с. Любомирівка, с. Новоолександрівка і т. д.).

Аналіз асортиментної структури ринку буде корисним при дослідженні ситуації на товарному ринку з точки зору його впливу на вибір пріоритетних напрямків товарної політики підприємств. Для дослідження асортиментної структури місцевого ринку інтернет-послуг був проаналізований асортимент 3-х найбільших гравців. Послуги всіх провайдерів було розділено на 2 групи: основні та додаткові. Результати представимо в вигляді діаграм:

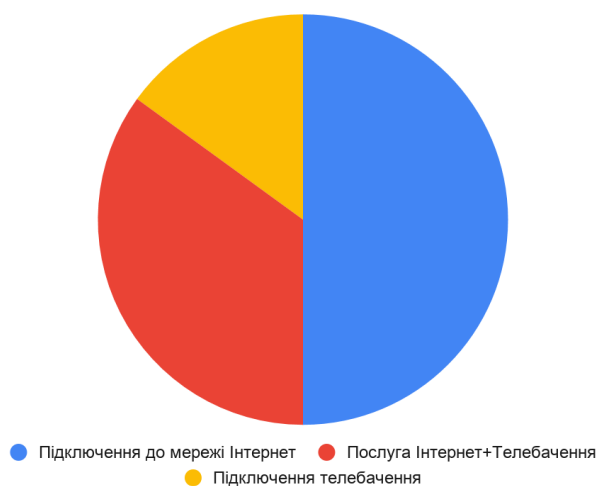


Рисунок 2.3 – Асортиментна структура основних послуг гравців ринку [11]



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

В асортиментній структурі основних послуг провайдерів активно набирає обертів пакетна пропозиція - підключення Інтернет разом з телебаченням, а стандартне підключення до мережі Інтернет не втрачає своєї актуальності. Найбільшу частку у структурі додаткових послуг займають: виклик майстра, налаштування роутера та ТБ-каналів.

Загальний висновок щодо стану конкурентної середи ринку можна зробити визначивши загальний об'єм реалізації послуг інтернет-доступу та долі основних суб'єктів у ньому. Кількісною характеристикою об'єму ринку є показник місткості ринку, що визначається за формулою [20]:

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

де $i = 1;$

n — кількість споживачів кваліфіковано доступного ринку;

q — середня кількість закупівель продукту одним споживачем;

p — середня ціна продукту;

i — група споживачів.

Отже, розрахуємо загальну місткість місцевого ринку телекомунікаційних послуг м. Верховцево та його околиць:

$$Q_p = 5000 * 12 * 250 = 15\,000\,000 \text{ грн,}$$

де 5000 осіб - об'єм цільового ринку;

1 - показник кількості абонплат за користування послугою на рік;

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

Показник загальної місткості ринку дає змогу розрахувати частки підприємств на ринку та визначити тип їх конкурентної структури. Частка ринку підприємства на ринку розраховується за формулою [2]:

$$D_p = Q_i / E_p, \quad (2.2)$$

де Q_i - обсяг продажів, який може реалізувати фірма;

E_p - місткість ринку.

Для визначення частки ринку конкуруючих підприємств в асортиментній структурі основних послуг застосуємо нище наведену формулу [20, с. 52]:

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

Як і місткість ринку, частка ринку підприємства розраховувалась за певний період (рік). Результати розрахунків наведено в вигляді таблиці 2.3 (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Частка ринку підприємств міського ринку інтернет-доступу за 2018 рік

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

Отже, лідером за часткою місцевого ринку інтернет-провайдерів є інтернет-провайдер “Верінет”. Аналізоване підприємство має перевагу за часткою ринку виключно в сегменті користувачів послугою доступу до мережі Інтернет.

Інформація про розподіл часток ринку між підприємствами дозволить проаналізувати конкурентну структуру ринку, що було однією з основних цілей дослідження. Для цього ми використаємо такі статистичні методи, як розрахунок коефіцієнтів концентрації ринку (CR) і індексу Гіршмана-Герфиндаля (ННІ), що характеризує перевагу на ринку тієї чи фірми [20, с. 103].

Коефіцієнт ринкової концентрації визначається як сума ринкових часток (CR_n) декількох найбільших фірм на ринку [20, с. 98]:

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

де Q – загальний обсяг продажу на ринку.

За законом України «Про захист економічної конкуренції» (ст.12) коефіцієнт розраховується у трьох видах [7]:

CR_1 – дорівнює частки ринку найбільшого гравця ринку.

CR_2 – дорівнює сумі часток ринку двох найбільших гравців.

CR_3 – дорівнює сумі часток ринку трьох гравців ринку послуг.

Розрахуємо коефіцієнти для ринку, що вивчається (див. табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Рівень концентрації ринку телекомунікаційних послуг м. Верхівцеве та околиць

Монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання	Коефіцієнти концентрації для ринку
$CR_1 > 35$ (неконцентрований)	$CR_1 = 44$
$CR_3 > 50$ (середньо концентрований)	$CR_2 = 81$
$CR_5 > 70$ (висока концентрація)	$CR_3 = 92$

Розрахунки доводять, що рівень концентрації ринку послуг доступу до мережі Інтернет у м. Верхівцеве та його околицях є дуже високим.

Розрахуємо індексу Харфіндела-Хіршмана для ключових конкурентів за формулою [20, с. 103]:

$$HHI = \sum_{f=1}^N y_i^2, \quad (2.5)$$

де y_i – частка ринку i -го конкурента;

N – загальне число найбільших конкурентів, що досліджуються.

За результатами обчислень для всіх гравців, індекс Харфіндела-Хіршмана у відсотках дорівнює 3449 – це означає, що конкуренція на ринку є високою (оскільки $1000 < \text{індекс} < 2000$ [/]) та слабко розвиненою за рахунок малої кількості гравців.

Насиченість ринку можна визначити за загальною формулою [20, с. 56]:

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

де Q – потенційна потреба в телекомунікаційних послугах;

Q_n – обсяг збуту у визначений період, реальний попит.

Місткість цього географічного сегменту – 15 млн. грн., на рік продається послуг на суму 11 млн. грн. Таким чином, місткість ринку послуг доступу до мережі Інтернет становить 73%. Тобто, насиченість місцевого ринку телекомунікаційних послуг є досить високою.

За результатами розрахованих коефіцієнтів можемо зробити висновок, що місцевий ринок інтернет-доступу м. Верхівцеве та околиць є висококонцентрованим та досить насиченим: позиції першості ділять між собою 2 основних конкурента - ТОВ “Шустронет” та ПП “Верінет”.

Таким чином, реалізація цілей і завдань, поставлених в плані маркетингового дослідження, підтвердила основну робочу гіпотезу: ПП “Верінет” має найбільшу частку ринку та лідируючу позицію. ТОВ “Шустронет” має сильні конкурентні позиції, проте становище підприємства не можна вважати досить стійким, перш за все, внаслідок активного наступу конкурентів.

Отже, ми визначили, що ринок рацює в умовах досить жорсткої конкуренції та є насиченим. Тому аналізоване підприємство потребує стратегії маркетингу, яка дозволила б сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку. Для цього потрібно вивчити відмінності в купівельних перевагах за допомогою сегментації споживчого ринку.

Макросегментація проводиться за моделлю Д. Ейбела, що визначається за трьома вимірами: «що? - кого? - як?» [9].

Що? – функції підприємства у задоволенні певної потреби – це визначення ринку в термінах товару, тобто які потреби або комбінації потреб, які потрібно задовольнити запропонованим товаром.

Кого? – основні групи споживачів, потреби яких задовольняються.

Як? – технології, що застосовуються для задоволення потреб.

Результати представимо в вигляді рис. 2.5:

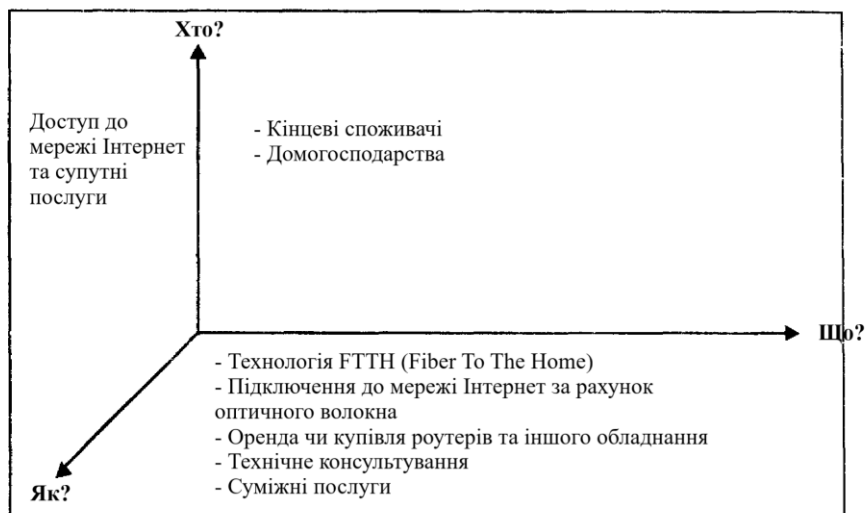


Рисунок 2.5 – Базовий ринок для ТОВ “Шустронет”

Для мікросегментації сформулюємо основні етапи дослідження цільової аудиторії ринку інтернет-доступу та представимо в вигляді таблиці 2.5 (див. табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – План дослідження аудиторії місцевого ринку інтернет-провайдерів [9]

Етап	Опис
1.1. Постановка цілей	Основна мета дослідження - виділення серед безлічі споживачів однорідних груп, що пред'являють приблизно однакові вимоги до рівня сервісу та асортименту послуг провайдера, розробка на цій основі стратегій сегментації споживчого ринку для ТОВ “Шустронет”
1.2. Постановка завдань	Для реалізації дослідницького задуму необхідно вирішити такі завдання. 1. Визначити ознаки сегментації ринку; 2. Виділити сегменти ринку на основі найвиразніших ознак. 3. Оцінити виділені сегменти з точки зору їх привабливості і вимог до комплексу маркетингу фірми. 4. Визначити цільовий ринок фірми і розробити стратегії його охоплення в залежності від результатів сегментації.

Кінець таблиці 2.5

1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	Основна робоча гіпотеза дослідження: цільова аудиторія ринку пред'являє різномірні вимоги до комплексу маркетингу і процесу обслуговування. Найбільш виразними ознаками сегментації, крім соціально-демографічних характеристик, є поведінкові критерії. Основним орієнтиром для формування стратегії є задоволення потреб нових для підприємства сегментів в рамках існуючого ринку за рахунок конкурентних переваг.
--	---

Для сегментації споживачів місцевого ринку телекомунікацій було обрано соціально-демографічні та поведінкові критерії. Першим кроком в проведенні сегментації стало анкетування. Об'єм вибірки для анкетування був розрахований за емпіричною формулою розрахунку вибірки та склав 145 осіб (Додаток А).

Анкета була складена відповідно до цілей та гіпотези дослідження та містить виключно закриті питання для однозначної інтерпретації відповідей (Додаток А). Анкетування проводилось в м. Верхівцеве біля офісу ТОВ “Шустронет”, а також в місцях найбільшого скупчення людей.

Використання соціально-демографічних критеріїв дозволяє отримати різні сегменти, кожен з яких вимагає до себе спеціального підходу.

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

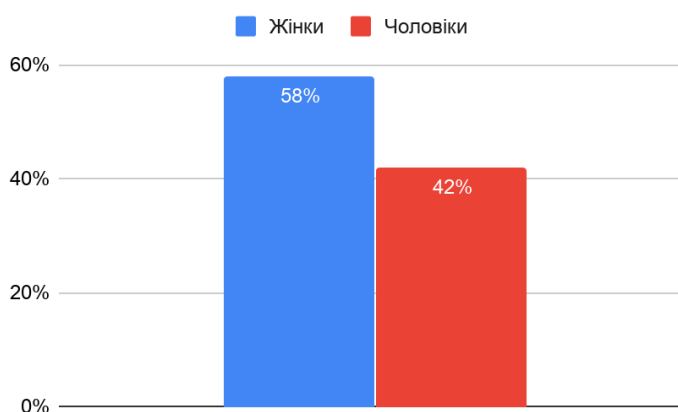


Рисунок 2.6 – Розподіл респондентів за статтю

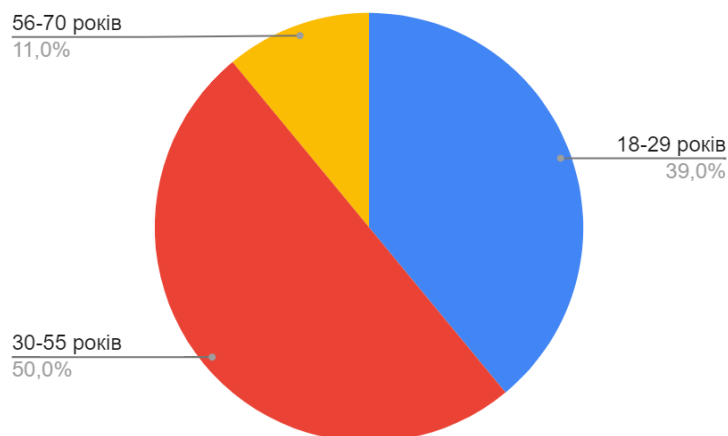


Рисунок 2.7 – Розподіл респондентів за віком

Дохід грає одну з визначальних ролей. Споживач інтернет-послуг вибирає відповідний тарифний план виходячи з його вартості і своїх матеріальних можливостей. Розподіл аудиторії за рівнем доходу представлений у вигляді рис. 2.8:

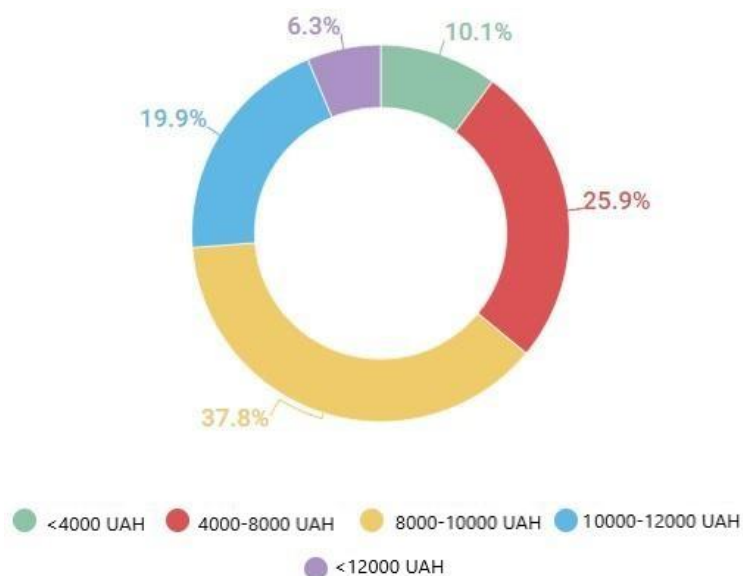


Рисунок 2.8 – Розподіл респондентів за рівнем доходу

У сучасному світі Інтернет став уже невід'ємною частиною повсякденного життя. Велика частина просунутих і активних людей користується ним постійно для роботи, навчання, пошуку інформації,

спілкування або ж просто проведення часу і розваги. Розподіл аудиторії в залежності від мети користування мережею Інтернет зображений на рис. 2.9:

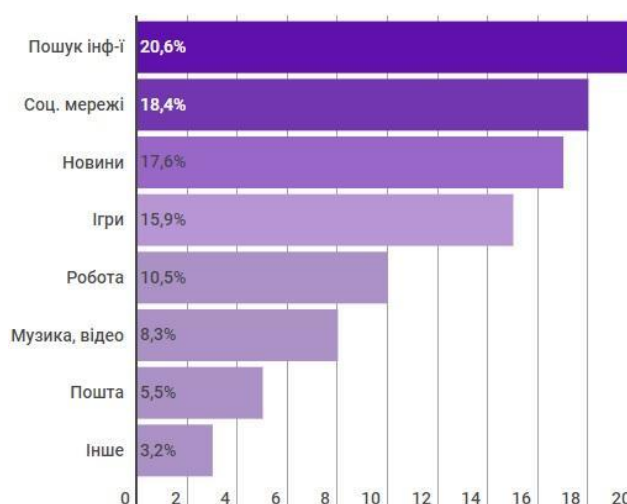


Рисунок 2.9 – Розподіл респондентів відповідно до мети користування Інтернет

Правильний вибір інтернет-провайдера є основною умовою якісної і надійної роботи в Інтернеті. Розподіл аудиторії залежно від вирішальних характеристик при виборі інтернет-провайдера наведений на рис. 2.10:

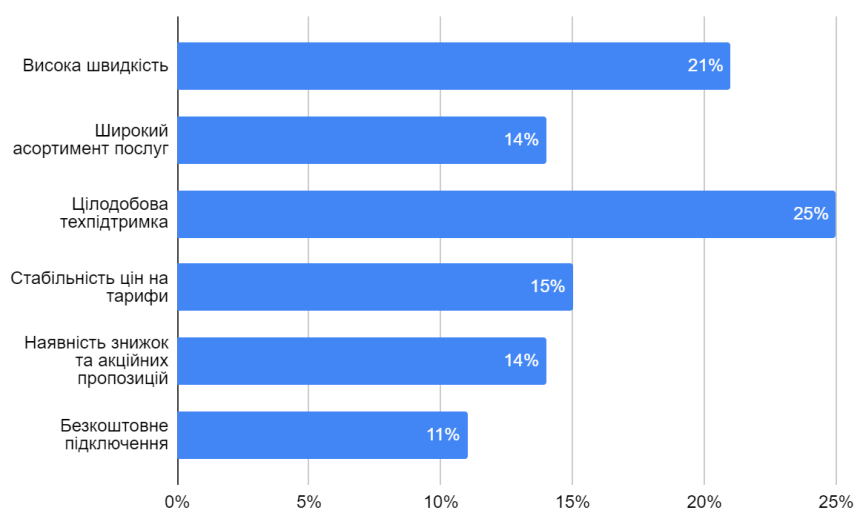


Рисунок 2.10 – Розподіл споживачів залежно від вирішальних критеріїв при виборі провайдера

Важливою для кожного маркетингового відділу телекомунікаційного підприємства є інформація щодо того, звідки аудиторія дізналася про існування власного інтернет-провайдера. Отже, розподіл аудиторії за способом комунікації із потенційними споживачами представлений на рис. 2.11:

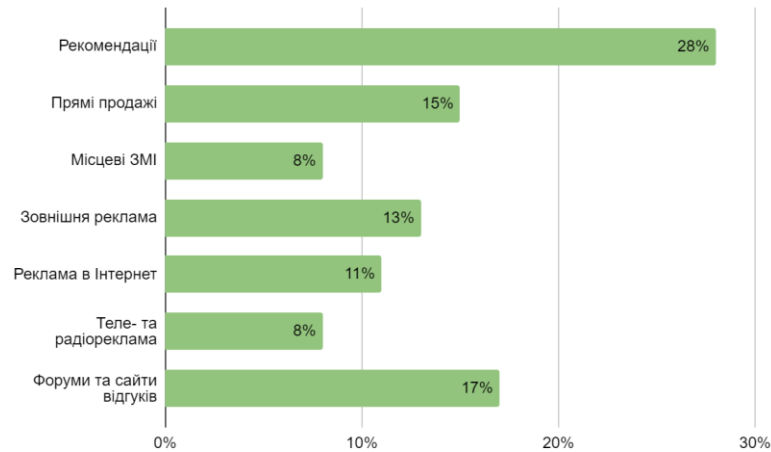


Рисунок 2.11 – Розподіл аудиторії за способом комунікації

Сьогодні інтернет-провайдери, залежно від потреб своєї цільової аудиторії, формують широкий асортимент послуг. Розподіл аудиторії залежно від основних послуг, яким вони надають перевагу представлено на рис. 2.12:

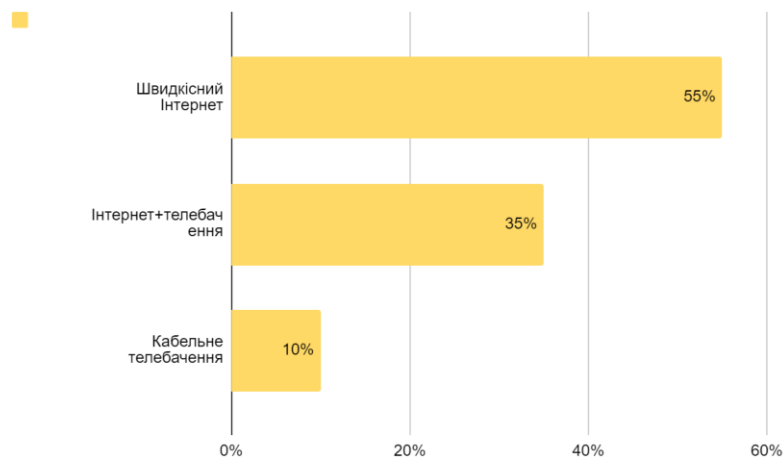


Рисунок 2.12 – Розподіл аудиторії за вибором основних послуг

Сьогодні на ринку інтернет-послуг в умовах жорсткої конкуренції провайдери намагаються запропонувати своїм абонентам щось унікальне, що вигідно відрізняє їх від конкурентів. Більшість з них почали формувати пропозицію з додатковими послугами: оренда роутера, виклик майстра, налаштування девайсів та багато інших. Розподіл споживачів за попитом на додаткові послуги інтернет-провайдерів представлено на рис 2.13:

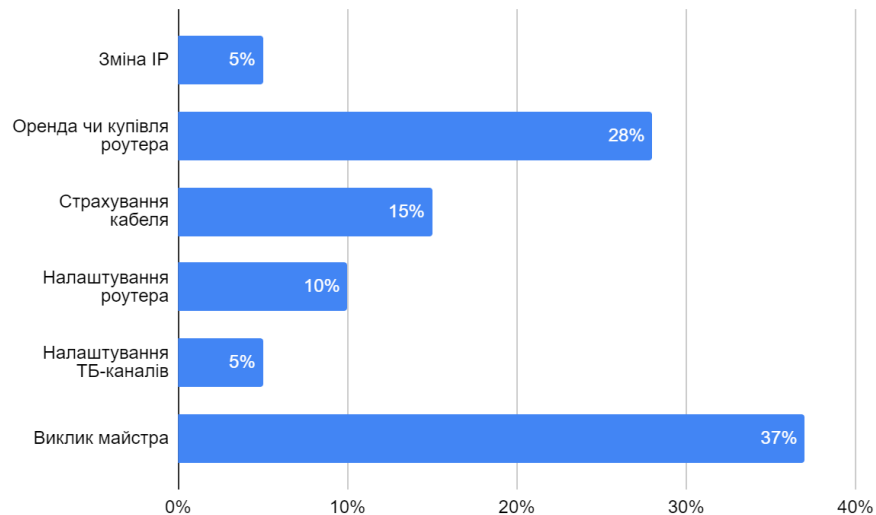


Рисунок 2.13 – Розподіл споживачів за попитом на додаткові послуги

Отже, проаналізувавши всі отримані результати сегментуємо цільову аудиторію інтернет-провайдера. Сегментацію розглянемо в вигляді таблиці 2.6 (див. табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Сегментація цільової аудиторії місцевого ринку телекомунікацій

Критерій	Опис основних сегментів					
	Жінки, 18-29 років	Чоловіки, 18-29 років	Жінки, 30-55 років	Чоловіки, 30-55 років	Жінки, 56-70 років	Чоловіки, 56-70 років
Основні послуги, яким віддають перевагу	Цілодобовий доступ до Інтернет	Цілодобовий доступ до Інтернет	Цілодобовий доступ до Інтернет та телебачення	Цілодобовий доступ до Інтернет та телебачення	Цілодобовий доступ до телебачення та частковий доступ до Інтернету	Цілодобовий доступ до телебачення та частковий доступ до Інтернету

Продовження таблиці 2.6

Додаткові послуги, яким віддають перевагу	Оренда та купівля роутера, виклик майстра	Оренда та купівля роутера, зміна IP	Оренда та купівля роутера, страхування кабеля, виклик майстра	Оренда та купівля роутера, страхування кабеля	Виклик майстра та налаштування девайсів	Виклик майстра та налаштування девайсів
Ціль доступу до мережі Інтернет	Спілкування і проведення вільного часу, робота, шопінг	Спілкування та проведення вільного часу, робота, шопінг, онлайн-ігри	Спосіб відпочинку та новини, спілкування, серіали, шопінг	Спосіб відпочинку онлайн-ігри, новини, спілкування	Спілкування з родичами, перегляд новин	Спілкування з родичами, перегляд новин
Найпопулярніші ресурси в мережі Інтернет	Соц. мережі, відео-хостинги, транспорт, кіно-портали і онлайн-магазини	Соц. мережі, відеохостинги, транспорт ігрові портали, онлайн-магазини	Соц. мережі, портали новин, транспорт, онлайн-магазини, кіносайти	Соц. мережі, портали новин, транспорт, ігрові портал, кіносайти	Портали новин, соц. мережі, пошукові системи	Портали новин, соц. мережі, пошукові системи
Критерії вибору провайдера	Висока швидкість, наявність акційних пропозицій	Висока швидкість, цілодобова підтримка, безкоштовний пробний період	Висока швидкість, цілодобова підтримка, асортимент послуг	Висока швидкість, цілодобова підтримка, асортимент послуг	Стабільність цін на тарифи, наявність акційних пропозицій, техпідтримка	Стабільність цін на тарифи, наявність акційних пропозицій, техпідтримка
Інструмент комунікації з потенційним провайдером	Реклама в Інтернет, відгуки та рекомендації	Реклама в Інтернет, рекомендації та відгуки	Рекомендації, відгуки, зовнішня реклама та телереклама, реклама в Інтернет	Рекомендації, реклама в Інтернет, телереклама	Рекомендації близьких людей та місцевих ЗМІ	Рекомендації близьких людей та місцевих ЗМІ
Орієнтовна чисельність сегмента, осіб	830	670	1150	850	350	150
Місткість сегмента, грн	2 490 000	2 010 000	3 450 000	2 550 000	1 050 000	450 000

Таким чином, за результатами сегментації ми можемо зробити висновок, що на даному етапі найбільш економічно привабливим сегментом є жінки та чоловіки віком від 30 до 55 років (С1). Для цього сегмента вирішальними факторами при виборі провайдера є ті, за якими аналізоване

підприємство займає лідируючі позиції на ринку (швидкість інтернет-доступу, цілодобова техпідтримка). Але, в свою чергу, представники цього сегменту віддають перевагу не тільки стандартним послугам з підключення до мережі Інтернет, а і сервісам з підключення телебачення та пакетним пропозиціям. Найбільший вплив на них мають персональні рекомендації близьких, а також відгуки про провайдера в Інтернет. Будувати комунікацію з цим сегментом потрібно за рахунок зовнішньої та телевізійної реклами, а також реклами в Інтернет.

На другому за привабливістю місці знаходиться сегмент жінок та чоловіків віком від 18 до 29 років (С2). Це молоде покоління, що не уявляє свого життя без доступу до Інтернет. Вони проводять в Інтернеті 80% свого вільного часу, використовують його для роботи, спілкування та шопінгу. Основними критеріями для вибору провайдера для них є висока швидкість доступу до мережі, оптимальна цінова політика та цілодобова підтримка. Будувати комунікацію з цим сегментом найкраще за рахунок реклами в Інтернет.

Останнім за привабливістю є сегмент чоловіків та жінок віком від 56 до 70 років (С3). Розвиток сучасних технологій впливає на їх життя та вимушує користуватися послугами доступу до Інтернет. Мережу вони частіше за все використовують для спілкування з близькими та родичами. Найбільший вплив на них мають персональні рекомендації дітей, онуків чи близьких людей.

Проведемо дослідження поведінки аудиторії двох найпривабливіших сегментів за методом оцінки залученості Фута, Коуна і Белдінга [20]. Експерти (СЕО компанії “Шустронет”, директор з маркетингу та керівник відділу продажів) дали оцінку за 10-бальною шкалою кожному з трьох сегментів за двома показниками: ступінь залученості (де 1 – низька, 10 – максимальна) та емоційність вибору (де 1 – раціональність, 10 – емоційність) (див. табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Розрахунок основних показників матриці залученості

Сегмент	Залученість	Емоційність
C1	9	1
C2	7	5

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

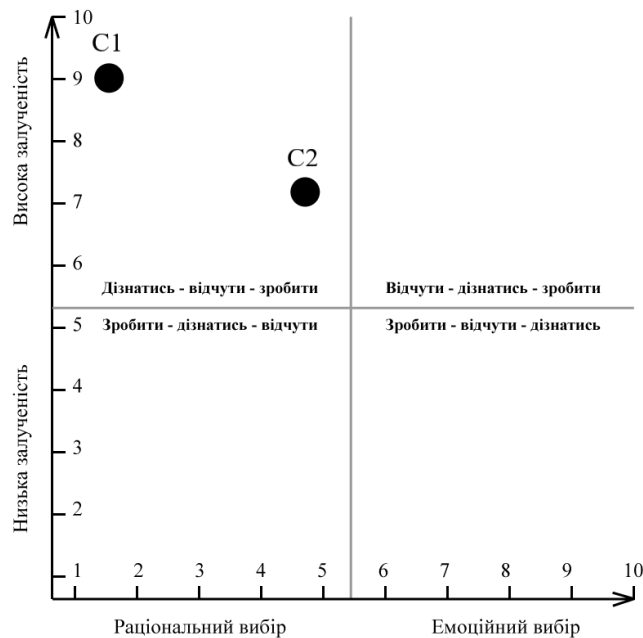


Рисунок 2.14 – Матриця залученості

За результатами оцінки, двом обраним сегментам властиві ті самі поведінкові особливості. Високі показники значущості та раціональності вибору розмістили всі сегменти в квадраті поведінкового алгоритму «Дізнатись – відчути – зробити». Верхній лівий квадрант властивий покупкам, коли метод пізнання переважно інтелектуальний [20].

Основна проблема ринку телекомунікаційних послуг - це те, що практично досягнутий максимально можливий рівень проникнення Інтернету. Така ситуація змусила операторів змінити бізнес-модель і від екстенсивного зростання абонентської бази перейти до підвищення ARPU, що при істотному рівні конкуренції і, як наслідок, неможливості підвищувати ціни, автоматично означає розвиток додаткових послуг [11].

В майбутньому ті інтернет-провайдери, хто не буде створювати додаткової цінності для абонента і тим самим підвищувати свою ARPU - перестануть бути самостійними гравцями цього ринку і, в кращому випадку, будуть поглинені колегами по цеху. Зараз швидкісний доступ в інтернет став свого роду товаром, що визначає якість життя і своєрідним предметом першої необхідності, наближаючись за цими параметрами до таких звичних речей, як: газ, електрика та опалення.

Сьогодні, якщо провайдери хочуть зберегти свої позиції, вони мають бути креативними, вивчати досвід своїх колег з інших країн зі створення і виведення на ринок в короткі терміни високоякісних продуктів та сервісів.

2.2 Дослідження зовнішніх маркетингових факторів

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі телекомунікацій проведемо PEST-аналіз [21, с. 71]. Результати аналізу представимо в вигляді таблиці 2.8 (див. табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ТОВ “Шустронет”

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
1	2	3
Політичні		
Низькі бар'єри для входу в галузь	Висока концентрація конкуренції, демпінг	Зменшення кількості споживачів, високий показник відмов, нестабільність в цінах на тарифи для клієнтів
Відсутність дієвих державних пільг та заохочень для інвесторів	Низький рівень інвестування в галузь	Відсутність коштів для розвитку та освоєння нових горизонтів
Корупція, взаємозв'язок політики та підприємництва для крупних та середніх підприємств України	Завдяки корупції - проникнення в галузь нових компаній без офіційних ліцензій	Зростання кількості підприємств-конкурентів, зменшення лояльності до влади

Продовження таблиці 2.8

Економічні		
Непрогнозоване стрибкоподібне знецінення національної валюти, нестабільний курс гривні, інфляція	Нестабільне ціноутворення в галузі	Зростання цін на послуги інтернет-доступу, як результат - невдоволення споживачів
Зростання цін на комплектуючі та використовувані матеріали	Зростання цін на послуги галузі	Зростання цін на послуги інтернет-доступу
Низька купівельна спроможність споживачів внутрішнього ринку	Зменшення прибутковості галузі, спад попиту на послуги галузі	Відсутність прибутку
Соціальні		
Доступ до мережі Інтернет став одною з головних потреб суспільства для комфортного існування	Розвиток галузі, формування попиту на послуги	Забезпечення прибутку за рахунок бази постійних споживачів інтернет-послуг
Стрімка еміграція громадян працездатного віку в країни з більш високою оплатою праці та стандартами життя	Погіршення репутації галузі, втрата трудових ресурсів	Зменшення чисельності трудових ресурсів, наявність проблем з пошуком співробітників
Зменшення чисельності фахівців та кваліфікованих робітників	Значний дефіцит фахівців галузі	Наявність проблем з пошуком висококваліфікованих спеціалістів в галузі телекомунікацій
Технологічні		
Динамічний розвиток мобільних технологій	Загроза збільшення послуг-субститутів та, в той же час, розвиток галузі	Загроза зрівняння швидкості ширококутового та мобільного Інтернет
Поява в Україні технології 4G	Технологічний прорив в галузі, підвищення репутації, збільшення прибутку	Загроза заміщення ширококутового доступу до Інтернет на мобільний
Запуск до космосу супутників, що в майбутньому забезпечать світ безкоштовним Інтернетом	Смерть галузі	Відсутність попиту на послуги ширококутового доступу, занепад підприємства
Незначна інноваційна активність українських підприємств	Відсутність можливостей та тенденцій до впровадження технологічних інновацій в галузь	Статичні технології ширококутового доступу до Інтернет
Висновок: Найбільший вплив на телекомунікаційну галузь та на аналізоване підприємство мають соціальні та технологічні фактори.		

На основі проведення PEST-аналізу, можна виділити можливості і загрози зовнішнього середовища, що представляють собою основу EFAS-аналізу.

EFAS-аналіз являє собою етап аналізу зовнішніх чинників, що впливають на стан досліджуваного об'єкта [20].

Визначимо дві групи факторів впливу: можливості та загрози. Після чого кожному з факторів присвоїмо вагове значення і бальну оцінку. Результатом даного аналізу буде оцінка ступеня реакції підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища [20, с. 63-69].

В якості експертів для аналізу виступили: CEO компанії “Шустронет”, директор з маркетингу та керівник відділу продажів. Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок по всім напрямкам було розраховано коефіцієнт конкордації, що складає 0,8.

Таблиця 2.9 – EFAS-аналіз ТОВ “Шустронет”

EFAS-аналіз	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Високий рівень залежності споживачів від послуг інтернет-доступу	0,14	5	0,7
Збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації нових послуг	0,14	5	0,7
Розширення ринків збуту	0,12	4	0,48
Зростаюча популяризація Інтернет серед всіх демографічних груп	0,1	4	0,4
<i>Загрози</i>			
Збільшення конкуренції	0,13	5	0,65
Створення безкоштовного інтернет-доступу завдяки супутникам	0,14	5	0,7
Зниження рівня платоспроможності населення	0,12	4	0,48
Низька відмінність в послугах	0,11	3	0,33
Всього	1	-	0,12

За результатами EFAS-аналізу можна визначити, що компанія є залежною від умов зовнішнього середовища. Про це свідчить підсумкова

оцінка - 0,12 балів. Значний вплив на ТОВ “Шустронет” мають технологічні зміни в галузі та можливе збільшення конкуренції.

Для визначення інтенсивності і вираженості конкурентних сил в галузі та знаходження позиції, в якій компанія “Шустронет” буде максимально захищена від впливу конкурентних сил, проведемо конкурентний аналіз галузі за Майклом Портером [26, с. 106-109]. В якості експертів для аналізу виступили: СЕО компанії “Шустронет”, директор з маркетингу та керівник відділу продажів. Експертні оцінки були узгоджені за методом "снігової кулі". Результати оцінювання представлені в додатку Б (Додаток Б).

За результатами оцінювання, визначимо основні можливості, загрози та компенсаційні заходи (див. табл. 2.11):

Таблиця 2.10 - Можливості, загрози та компенсаційні заходи за моделлю “5 сил” Портера

Можливості	Загрози	Компенсаційні заходи
Висока концентрація покупців	Високий рівень конкуренції в галузі	Створити унікальну торговельну пропозицію, зосереджувати увагу на додатковому сервісі та якості послуги
Висока концентрація постачальників	Низька диференціація сировини	Укладання довгострокових договорів із постачальниками
Розширення інструментів збуту	Доступ конкурентів до каналів просування	Працювати над впізнаваністю ТМ та інформованістю покупці щодо компанії, застосовувати нові методи збуту: через месенджери, в Інтернет.
Збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації додаткових послуг	Швидша реакція конкурентів та освоєння ними нових сегментів	Формування конкурентоспроможної пропозиції, що буде базуватись на перевагах компанії
Вихід на нові ринки	Швидша реакція конкурентів та освоєння ними нових ринків	Створення стратегії та розрахунок рентабельності, розширення меж діяльності

Продовження таблиці 2.10

Високий рівень залежності покупців від послуги	Створення безкоштовного інтернет-доступу завдяки супутникам	Збереження стійкого попиту на послуги
Постійно зростаючий попит	Поява нових конкурентів	Забезпечення відмінностей в послугах та створення УТП
Наявність якісного обладнання	Низька відмінність в послугах	Формування комунікації з аудиторією щодо використання компанією якісного обладнання, трансформація цього факту в перевагу компанії
Популяризація Інтернету серед всіх демографічних груп	Зниження рівня платоспроможності населення	Створення еластичної цінової політики та пропозицій для сегментів з різним рівнем доходу

Таким чином, ми отримуємо список можливих стратегічних альтернатив, що стосуються розвитку ринкової ситуації. Можна зробити наступні висновки:

Ринок інтернет-технологій активно розвивається. Попит на послуги стабільний та зростаючий. Спостерігається висока концентрація споживачів у порівнянні з концентрацією фірм, це сприяє посиленню конкурентної боротьби. Послуги-замінники динамічно розвиваються, що несе загрозу галузі. Загроза появи нових конкурентів є великою, оскільки бар'єрів на вході майже немає. Є великий вибір постачальників, що дозволяє вибрати найкращий канал поставок з необхідним співвідношенням ціни та якості.

2.3 Дослідження внутрішнього середовища підприємства

У період глобалізації і розвитку нових технологій важливе місце у суспільному житті людини займає Інтернет. Більшість нових технологій залежні від доступності ресурсів мережі Інтернет і суміжних сервісів.

ТОВ «Шустронет» - провайдер широкосмугового доступу до мережі Інтернет в м. Верхівцеве та найближчому окрузі. Компанія була створена в 2015 році і вже протягом чотирьох років успішно працює на ринку інтернет-

послуг. Основною діяльністю компанії є надання виділених каналів доступу до мережі Інтернет для фізичних і юридичних осіб. Товариство з обмеженою відповідальністю «Шустронет» діє на основі самоврядування, законності і гласності, здійснює свою діяльність на підставі дійсної Конституції України, законодавства, Цивільного та Господарського Кодексів України та законів України: «Про власність», «Про телекомунікації» [8].

В своїй діяльності провайдер «Шустронет» застосовує технологію доступу FTTH (Fiber To The Home), що передбачає доведення оптичного волокна до квартири або приватного будинку користувача. Існує два типи організації FTTH мереж: на базі Ethernet і на базі PON. ТОВ «Шустронет» використовує технологію FTTH мереж на базі Ethernet. Рішення Ethernet FTTH для комутації ліній передбачає використання комутаторів з оптичними портами або оптичними трансиверами. Комутатори об'єднуються або в "кільце" Ethernet (GE чи 10ge) або по топології "зірка" і розташовуються на цокольному поверсі або горищі (залежно від способу закладки магістрального волокна у будинок). До портів комутатора підключається обладнання кінцевих користувачів.

Такий підхід забезпечує високий рівень надійності за рахунок можливості резервування оптичних каналів, і забезпечує прийнятність з існуючою "мідною" інфраструктурою. До недоліків Ethernet FTTH можна віднести вузьку смугу пропускання і недостатні можливості масштабування.

На території абонента (у квартирі або котеджі) використовуються обладнання CPE (Customer Premise Equipment).

Основна місія компанії - це надання населенню якісного доступу до мережі Інтернет незалежно від віддаленості населеного пункту від міської інфраструктури.

Основними стратегічними цілями ТОВ «Шустронет» на майбутнє є:

- зростання прибутку компанії;
- охоплення нових сегментів;

- збільшення частки на поточному ринку.

Регіони покриття ТОВ «Шустронет»: м. Верхівцеве та найближчі населені пункти Верхньодніпровського району Дніпропетровської області (с. Боровківка, с. Любомирівка, с. Новоолександрівка і т. д.).

Наведемо опис основних складових маркетинг-міксу ТОВ «Шустронет» за моделлю 4Р [13, с. 58]:

1. Асортиментна політика провайдера

Всі послуги, що реалізуються підприємством умовно можна поділити на основні та додаткові. До основних послуг належить продаж тарифних планів. Асортимент тарифних планів ТОВ «Шустронет» складається з 5 груп. Вони ранжуються по швидкості доступу до мережі Інтернет і формувалися залежно від потреб споживачів в інтернет-доступі. Для наочності побудуємо таблицю, в якій буде представлено всі тарифні плани ТОВ «Шустронет», їх швидкість та опис (див. табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Асортимент тарифних планів ТОВ «Шустронет»

Назва тарифного плану	Швидкість	Опис
Безліміт 5 М/біт	5 Мбіт/с	Задовольняє мінімальні потреби в Інтернет-доступі
Безліміт 15 М/біт	15 Мбіт/с	Задовольняє мінімальні потреби в Інтернет-доступі: пошук інформації і т.д.
Безліміт 25 М/біт	25 Мбіт/с	Задовольняє мінімальні потреби в Інтернет-доступі: перегляд новин, погоди, радіо і т.д.
Безліміт 45 М/біт	45 Мбіт/с	Задовольняє середні потреби в Інтернет-доступі: месенджери, соц. мережі, перегляд відео і т.д.
Безліміт 100 М/біт	100 Мбіт/с	Включає можливість скачування файлів, перегляд онлайн-відео, онлайн-ігри і т.д.

Отже, для просунутих користувачів Інтернетом найоптимальнішим є тарифний план «Безліміт 100 М/біт». Абонплата на тарифні плани ТОВ «Шустронет» варіюється від 120 до 250 грн/міс.

Асортимент додаткових послуг інтернет-провайдера налічує наступні позиції:

1) Додаткові послуги - з інтернет-послуг, це «біла» та «сіра» IP-адреса. «Біла» IP-адреса: всі користувачі мережі «Шустронет» знаходяться під одною IP-адресою. Активуючи цю послугу ви отримуєте свою особисту глобально маршрутизовану IP-адресу.

2) Додаткове обладнання - при необхідності, абонент може купити або взяти в оренду мережеву карту чи Wi-Fi роутер. Додаткове обладнання ТОВ «Шустронет» купує у дилерів компаній TPLink та MikroTik. Серед додаткових послуг також варто зазначити налаштування роутера.

3) Виклик майстра - за будь-яких технічних питань абоненти ТОВ «Шустронет» можуть викликати спеціаліста компанії додому.

ТОВ «Шустронет» працює над сервісним обслуговуванням клієнтів. Компанія пропонує безкоштовне підключення та безкоштовку техпідтримку 24/7.

Для оцінки товарної політики ТОВ «Шустронет» порівняємо асортимент аналізованого підприємства та його конкурентів. Результати представимо в вигляді таблиці 2.12 (див. табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз асортименту ТОВ «Шустронет»

Підприємство	Тариф 5 Мбіт/с	Тариф 15 Мбіт/с	Тариф 25 Мбіт/с	Тариф 50 Мбіт/с	Тариф 100 Мбіт/с	Інтернет та телебачення	Телебачення	Додаткові послуги
ТОВ «Шустронет»	+	+	+	+	+			+
ПП «Верінет»	+	+	+	+	+	+	+	+
ПП «Зв'язний»	+	+	+	+			+	+

Щодо товарної політики конкурентів, то ТОВ «Шустронет» має аналогічний асортимент тарифних планів, що і ПП «Верінет», але програє найближчому конкуренту за асортиментом основних послуг. Розширення асортименту за рахунок надання послуг цифрового телебачення та продажу пакетних пропозицій (Інтернет+телебачення) - ефективне стратегічне рішення ПП «Верінет», що дозволило компанії розширити базу споживачів та збільшити прибутки.

Для глибшого дослідження товарного асортимента ТОВ «Шустронет» проведемо ABC-XYZ- аналіз, що дає змогу розбити дані з продажу на дев'ять груп залежно від внеску у виручку компанії (ABC) і регулярності покупок (XYZ) [9, с. 51]. Результати цих аналізів представлені в додатку В (Додаток В). Після проведення цих двох видів аналізу складається підсумкова матриця (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Підсумкова матриця ABC-XYZ аналізу

	А	В	С
Х	<p>АХ – високий рівень доходу, стабільне споживання</p> <p>Послуги: Безліміт 100 Мбіт/с</p>	<p>ВХ – високий рівень участі в доходах поєднується з нестабільністю споживання і складністю його прогнозу</p> <p>Послуги: Безліміт 45 Мбіт/с, Безліміт 25 Мбіт/с</p>	<p>СХ – високий рівень участі в доходах, покупки відбуваються випадково. Немає можливості прогнозування</p> <p>Послуги: Безліміт 15 Мбіт/с</p>
У	<p>АУ – середній рівень доходу, стабільне споживання</p> <p>Послуги: -</p>	<p>ВУ – середній рівень доходу, нестабільне споживання</p> <p>Послуги: -</p>	<p>СУ – середній рівень доходу, випадкове споживання</p> <p>Послуги: Безліміт 5 Мбіт/с</p>

Кінець таблиці 2.13

Z	AZ – низький рівень доходу, стабільне споживання Послуги: -	BZ – низький рівень доходу, нестабільне споживання Послуги: -	CZ – низький рівень доходу, випадкове споживання Послуги: Зміна IP-адреси
---	---	---	---

Таким чином можна зробити висновок, що основна проблема ТОВ «Шустронет» у досить маленькому асортименті послуг, що робить його менш помітним на фоні конкурентів. Тому доцільним буде впровадити нову послугу цифрового телебачення у зв'язку із значним попитом серед споживачів.

2. Збутова політика ТОВ «Шустронет»

Безсумнівно, продажі - основа будь-якого бізнесу. Всі методи продажів послуг інтернет-провайдера можна розділити на 2 значні групи:

1) Пасивні продажі - це спосіб збуту продукції, що не передбачає активної роботи товаровиробника або торгової фірми. Інтернет-провайдеру ТОВ «Шустронет» в своїй збутовій діяльності доцільно користуватися такими методами пасивних продажів як:

а) власні офіси продажів і обслуговування;

В невеликих містах як, наприклад, в м. Верхівцеве, до 50% продажів приносять власні офіси. Це пов'язано з менталітетом наших співвітчизників - покупку треба здійснювати у живої людини, щоб завжди знати кому скаржитися в разі чого. Власні офіси надають повний перелік послуг компанії.

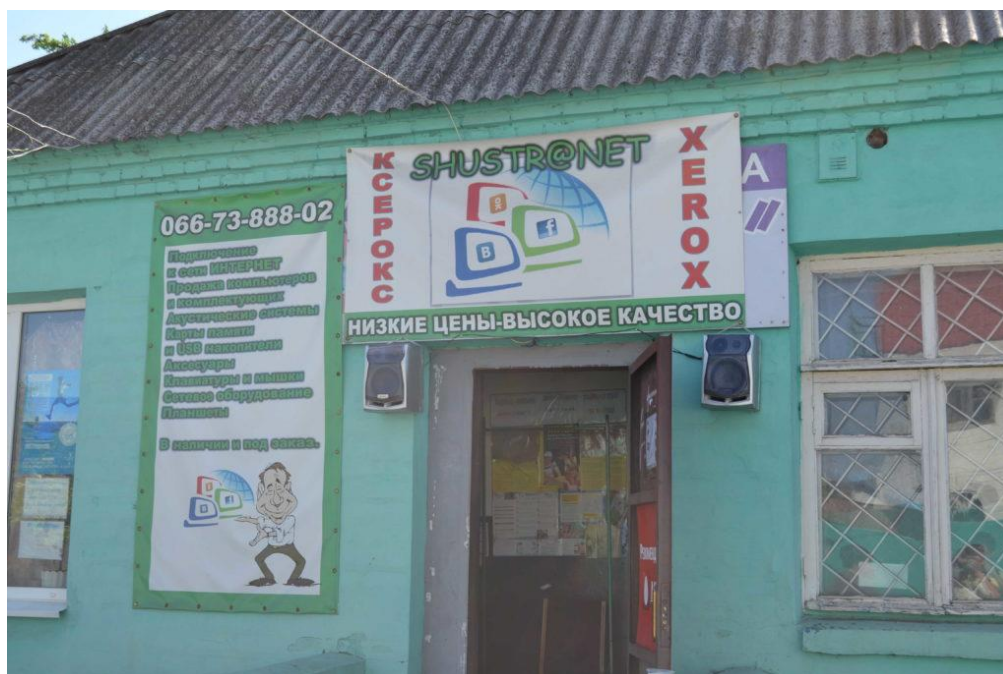


Рисунок 2.15 – Зовнішній вигляд офісу інтернет-провайдера
“Шустронет”

б) власний інтернет-сайт;

На сайті для потенційних споживачів необхідно забезпечити можливість перевірити чи знаходиться відповідна адреса в зоні обслуговування провайдера ТОВ «Шустронет», і залишити заявку на підключення.

2) Серед методів активних продажів провайдера «Шустронет» можна виділити прямі продажі та телемаркетинг - популярний інструмент продажів, основою якого є обдзвін телефонної бази міста з пропозицією залишити заявку на підключення. Такий метод є непоганим інструментом продажів, а також дозволяє чітко встановлювати витрати на відповідний канал.

Продаж послуг інтернет-провайдера здійснюється завдяки відділу продажів компанії. В таблиці 2.14 наведено обсяги продажів компанії за 2018 рік (див. табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – Показники продажів ТОВ “Шустронет” за 2018 рік

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Рік
План	1 125 000	1 125 000	1 125 000	1 125 000	4 500 000
Факт 2018	1 130 000	1 128 000	1 135 000	707 000	4 100 000
% виконання	100,44%	100,26%	101%	63%	91%

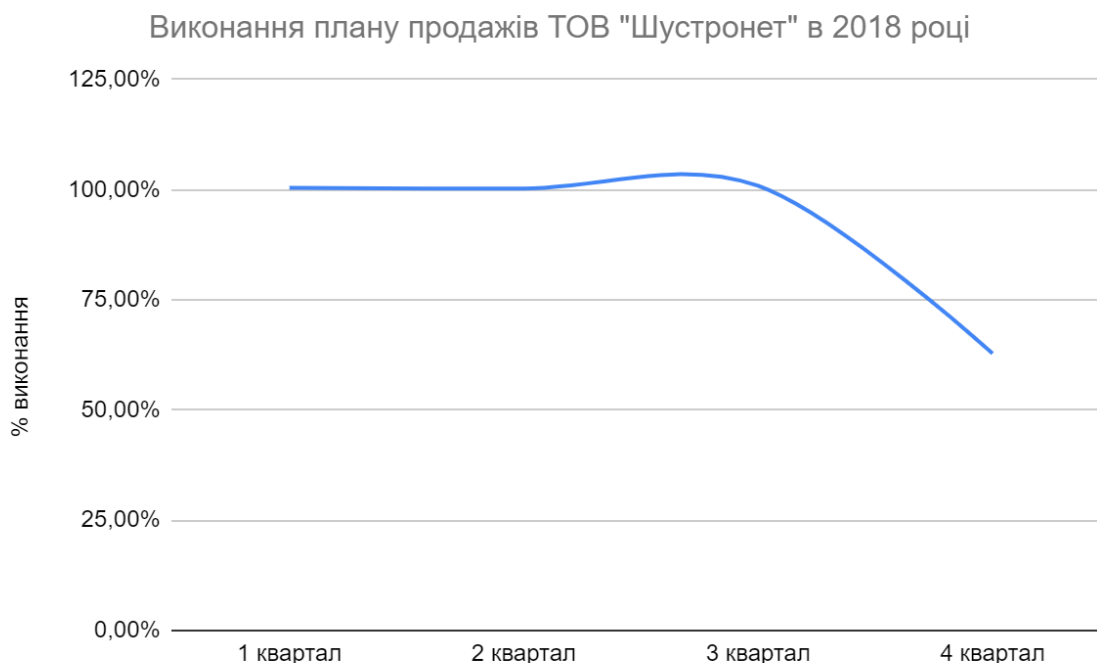


Рисунок 2.16 – Виконання плану продажів ТОВ “Шустронет” в 2018 році

Як бачимо, в 4 кварталі 2018 року показники продажів ТОВ “Шустронет” впали на 37% в порівнянні з минулим кварталом. Передумовою для розгортання такого положення став перехід в вересні 2018 року всієї України від аналогового до цифрового телебачення та відсутність реакції керівництва компанії на цю подію.

3. Цінова політика ТОВ “Шустронет”

Провайдер пропонує різні способи оплати послуг: через термінал, за допомогою інтернет-банкінгу, на власному сайті та ін. Вартість абонентської сплати та підключення ТОВ «Шустронет» не варіюється

залежно від місця проживання: для приватного або багатоповерхового будинків вона є однаковою. Це можна пояснити значною кількістю приватних будинків в м. Верхівцеве та незначною кількістю багатоповерхових, де підключення має свої особливості. Вартість абонентської сплати ТОВ «Шустронет» відповідно до тарифних планів представлена на таблиці 2.15:

Таблиця 2.15 – Вартість абонентської сплати на тарифні плани ТОВ «Шустронет»

Тарифний план	Вартість абонентської плати
Безліміт до 5 М/біт	120 грн/міс
Безліміт до 15 М/біт	150 грн/міс
Безліміт до 25 М/біт	180 грн/міс
Безліміт до 45 М/біт	210 грн/міс
Безліміт до 100 М/біт	250 грн/міс

Щодо вартості додаткових послуг, то закріплення за користувачем «білої» IP-адреси - 150 грн разово.

Для оцінки цінової політики ТОВ «Шустронет» проведемо порівняльний аналіз цін. Виявимо крайні цінові межі конкурентів і основний ціновий діапазон, в якому конкурент веде свій бізнес: визначимо найнижчу і найвищу ціну тарифного плану, а також середню ціну продажу. Результати представимо в вигляді таблиці 2.16:

Таблиця 2.16 – Визначення цінових меж ринку ШСД м. Верхівцеве

Компанії	Найнижча ціна	Найвища ціна	Середня ціна
ТОВ «Шустронет»	120 грн	250 грн	185 грн
ПП «Верінет»	150 грн	270 грн	210 грн
ПП «Зв’язний»	100 грн	250 грн	175 грн

Отже, ціни на послуги ТОВ «Шустронет» є середніми на ринку. Ціни на послуги провайдера виправдовує якість послуги провайдера та рівень сервісного обслуговування.

4. Комунікаційна політика ТОВ «Шустронет»

Оскільки підприємство здійснює свою діяльність у невеликому місті, маркетинг має свою специфіку.

Перш за все, варто враховувати фактор «сарафанного радіо», яке в даному випадку перетворилось на один з найефективніших методів конкурентної боротьби та завоювання довіри споживачів. Виконавчий менеджер ТОВ «Шустронет» - поважна людина в місті, і має безліч знайомих, серед яких процес просування послуг є досить простим, дешевим та ефективним.

У маркетинговій діяльності підприємства присутні елементи стимулювання збуту у натуральній формі: до свят надається безкоштовне користування Інтернетом та знижки.

Розвиненою є система зворотнього зв'язку та комунікацій: існує активне представництво в соцмережах та регулярно оновлюваний сайт.

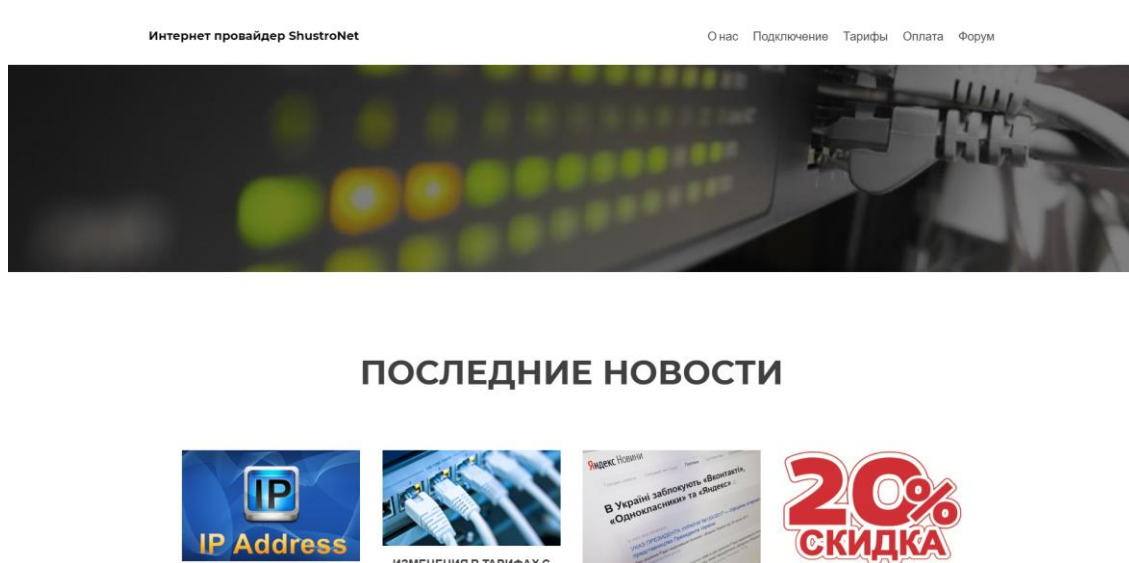


Рисунок 2.17 – Сайт інтернет-провайдера «Шустронет»

Для оцінки інструментів просування ТОВ “Шустронет” поведемо порівняльний конкурентний аналіз. Методи просування конкуруючих компаній та їх бюджети представлено на таблиці 2.17. Дана інформація буде потрібна для формування правильної конкурентної і медіа стратегії.

Таблиця 2.17 – Актуальні методи просування конкуруючих компаній

Підприємство/ Параметр	ТОВ “Шустронет”	ПП “Верінет”	ПП “Зв’язний”
Рекламний бюджет, тис. грн/міс	120	200	50
Офлайн-інструменти			
Зовнішня реклама	+	+	+
Прямі продажі	+	-	-
POS-матеріали	+	+	+
Місцева преса	+	-	-
Професійні виставки	-	-	-
Онлайн-інструменти			
Просування в мережі Інтернет	-	+	-
Активність в соц. мережах	-	+	-
Активність на сайті провайдера	-	+	-
Інтернет-портали	-	-	-
Просування послуг в месенджерах	-	-	-
Стимулювання збуту			
Акційні пропозиції	+	+	+

Найпопулярнішими серед провайдерів м. Верхівцеве методами просування є стимулювання збуту, використання зовнішньої реклами та POS-матеріалів. Всі провайдери застосовують акційні пропозиції та знижки. Провайдерам доцільно звернути увагу на інструменти онлайн-комунікацій, яким користується компанія «Верінет», адже вони дозволяють знайти в мережі Інтернет цільову аудиторію провайдера та побудувати з нею ефективну комунікацію.

Тож, в комунікаційній політиці ТОВ «Шустронет» приймає роль консерватора та застосовує перевірені часом інструменти. Цим рішенням компанія програє в конкурентній боротьбі з ПП «Верінет», що ризикує та активно застосовує нові інструменти просування в своїй маркетинговій діяльності.

Для оцінки ефективності комунікаційної політики ТОВ «Шустронет» розрахуємо коефіцієнт комунікативної ефективності за формулою [18]:

$$E_k = O_o / C_a, \quad (2.6)$$

де O_o – кількість осіб цільової аудиторії, яка ознайомена з засобами комунікаційної політики;

C_a – загальна чисельність осіб цільової аудиторії.

Коефіцієнт ефективності комунікаційної політики провайдера складає 0,4, що підтверджує низький рівень результативності маркетингових активностей провайдера та обмеженість інструментарію комунікацій.

Поточна маркетингова стратегія інтернет-провайдера «Шустронет» була розроблена керівництвом компанії в 2015 році при виході на ринок телекомунікацій. Ціллю стратегії було завоювання частки ринку в 50% в сегменті послуг доступу до мережі Інтернет. Досягнути цих показників керівництво планувало за рахунок конкурентних переваг: безкоштовному підключенню, привабливому ціноутворенню та активній комунікації. В 2018 році частка ринку підприємства в сегменті послуг доступу до мережі Інтернет сягнула показника в 57%. За ці 3 роки ситуація на ринку змінилася:

значно зросла насиченість ринку та змінилась ринкова пропозиція. В такій ринковій ситуації, інтернет-провайдери зосередили зусилля на впровадженні додаткових послуг та розширенні асортименту. Після переходу країни до цифрового телебачення, попит на послуги доступу до мережі Інтернет та підключення цифрового телебачення стрибнув вгору. Цим скористався найбільший конкурент аналізованого підприємства - ПП "Верінет", який вчасно ввів нову послугу та монополізував цей сегмент. Поточна стратегія ТОВ "Шустронет" вже не є актуальною та не відповідає цілям і місії компанії.

Для оцінки відносин ТОВ "Шустронет" зі споживачами розрахуємо індекс лояльності NPS. Чистий показник промоутерів (NPS) дозволяє виміряти лояльність клієнтів та дізнатись, наскільки імовірні вони рекомендувати ваш товар / послугу [5].

Для аналізу лояльності споживачів ТОВ «Шустронет» було проведене дослідження методом телефонного опитування. В опитуванні брали участь 50 споживачів послуг «Шустронет». Анкета опитування представлена в додатку (Додаток Г).

Отже, за результатами опитування маємо наступні результати:

- 17 респондентів належать до категорії «Промоутери»;
- 24 респондентів належать до категорії «Нейтрали»;
- 9 респондентів належать до категорії «Критики»;

Результати у відсотковому співвідношенні представлені на рис. 2.18 (див. рис. 2.18):



Рисунок 2.18 – Результати NPS-опитування

За результатами розрахуємо індекс NPS:

$$\text{NPS} = 34\% - 18\% = 16\%.$$

Тобто, ступень прихильності клієнтів складає лише 16%, дуже невелика частка споживачів готова порекомендувати провайдера «Шустронет» своїм близьким, тому компанії слід прикласти значних зусиль для підвищення споживацької лояльності. Відносини ТОВ «Шустронет» зі споживачами знаходяться на етапі будування. Показник NPS свідчить про те, що споживачі не є лояльними до компанії і з легкістю готові розірвати договір з провайдером на користь його конкурентів з більш вигідними умовами співпраці.

В цілому, компанія має значні недоліки в товарній та комунікаційній політиці, що відображається на відносинах з більшою частиною клієнтів.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без винятку організацій можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, існувати і виживати в певному проміжку часу.

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Шустронет» продовжимо конкурентним аналізом, що представлений на таблиці 2.18

[20]. В якості експертів для аналізу виступили: CEO компанії “Шустронет”, директор з маркетингу та керівник відділу продажів. Експертні оцінки були узгоджені за методом "снігової кулі”.

Таблиця 2.18 – Конкурентний аналіз

Розділи	Основні конкуренти	
	ПП “Верінет”	ПП “Зв’язний”
1. Сильні сторони конкурента		
1.1. Асортимент послуг	5	2
1.2. Цінова політика	4	3
1.3. Просування	4	2
1.4. Сервіс	3	1
2. Слабкі сторони конкурента		
2.1. Репутація компанії	4	1
2.2. Якість послуги	5	2
2.3. Місце розташування	4	1
2.4. Досвід	5	5
3. Можливості в зовнішньому середовищі для конкурента		
3.1. Вихід на сусідні ринки	5	1
3.2. Зростання кількості покупців	4	1
3.3. Залучення інвестицій	3	2
3.4. Покращення партнерських відносин	4	4
4. Загрози в зовнішньому середовищі для конкурента		
4.1. Вплив законодавства	3	3
4.2. Зниження попиту	2	1

Продовження таблиці 2.18

4.3. Поява нових конкурентів	5	5
5. Цілі та стратегії дій конкурентів на ринку		
5.1. Розширення асортименту	2	4
5.2. Покращення якості послуг за рахунок нових технологій	5	1
5.3. Розширення спектру додаткових послуг	4	3
5.4. Покращення іміджу	4	5
5.5. Побудова ефективної комунікаційної політики	5	4
Всього	81	51

За результатами аналізу, компанія «Верінет» має найбільшу кількість балів та очолює список найбільших конкурентів для ТОВ «Шустронет».

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Шустронет» здійснено за допомогою SNW-аналізу [26]. В якості експертів для аналізу виступили: CEO компанії «Шустронет», директор з маркетингу та керівник відділу продажів. Експертні оцінки були узгоджені за методом "снігової кулі". Результати аналізу представлені в таблиці 2.19:

Таблиця 2.19 – Аналіз конкурентної позиції

№	Конкурентна перевага	Конкурентна позиція			ПП «Верінет»	ПП «Зв'язний»
		S	N	W		
1	Репутація	3			2	1
2	Цінова політика		2		3	2
3	Досвід	3			3	1
4	Робота персоналу	3			2	1
5	Рівень сервісу	3			3	1

Продовження таблиці 2.19

6	Комунікаційна політика		2		3	2
7	Місце розташування	3			2	1
8	Асортиментна політика		2		3	1
Загальна кількість балів		21		21		10

Таким чином, можемо зробити висновок, аналізована компанія ТОВ “Шустронет” та її найближчий конкурент ПП “Верінет” знаходяться на одному рівні. Але, в свою чергу, “Верінет” перевершує інтернет-провайдера “Шустронет” за показниками асортименту послуг та інструментів комунікацій. ТОВ “Шустронет” має сталу конкурентну перевагу за показниками рівня сервісного обслуговування, репутацією та іміджем, а також місцем розташування представництв.

Для визначення сильних та слабких сторін підприємства та його основних конкурентів побудуємо профільну матрицю конкуренції [2, с. 135]. У процесі аналізу досліджуються не тільки зовнішні, але і внутрішні чинники. Загалом, дана матриця допомагає отримати важливу стратегічну інформацію для аналізу компанії. В якості експертів для аналізу виступили: СЕО компанії “Шустронет”, директор з маркетингу та керівник відділу продажів. Експертні оцінки були узгоджені за методом "снігової кулі". Результати представимо в вигляді таблиці (див. табл. 2.20):

Таблиця 2.20 – Профільна матриця конкурентів

Фактори успіху	Питома вага	ТОВ “Шустронет”		ПП “Верінет”		ПП “Зв’язний”	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Реклама	0,1	2,0	0,2	4,0	0,4	2,0	0,2
Рівень сервісу	0,1	4,0	0,5	3,0	0,4	2,0	0,3

Продовження таблиці 2.20

Цінова політика	0,1	4,0	0,5	3,0	0,4	4,0	0,5
Лояльність покупців	0,1	2,0	0,2	3,0	0,3	2,0	0,2
Частка ринку	0,1	3,0	0,2	4,0	0,3	1,0	0,1
Робота персоналу	0,1	3,0	0,3	2,0	0,2	3,0	0,3
Імідж компанії	0,1	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
Асортимент послуг	0,1	1,0	0,1	4,0	0,4	3,0	0,3
Фінансовий стан	0,1	3,0	0,3	4,0	0,4	2,0	0,2
Місце розташування	0,1	4,0	0,3	1,0	0,1	1,0	0,1
Разом:	1,0	30,0	3,0	31,0	3,1	23,0	2,4

Візуалізація результатів аналізу представлена на рис. 2.19:



Рисунок 2.19 – Результати профільної матриці конкуренції

За результатами дослідження підтвердилось, що найбільшу конкурентну загрозу для ТОВ «Шустронет» становить місцевий провайдер

«Верінет». Конкурентну перевагу перед аналізованим підприємством ПП «Верінет» має за показниками асортименту, комунікаційної політики та частки ринку. В свою чергу, ТОВ «Шустронет» перевершує свого головного конкурента за показниками рівня сервісу, цінової політики, іміджу та місця розташування, що є головною «слабкістю» ПП «Верінет».

Для визначення мінімальних темпів зростання обсягів продажу, необхідних для збереження позиції на ринку, побудуємо матрицю Хассі (див. табл. 2.21) [27]:

Таблиця 2.21 - Визначення темпів росту ТОВ “Шустронет” та його основних конкурентів

Назва підприємства	Темп росту продажів підприємства (%)			Середній темп росту попиту (%)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ "Шустронет"	300%	193%	141%	249%	151%	160%
ПП "Верінет"	250%	124%	158%			
ПП "Зв'язний"	196%	137%	179%			

За результатами аналізу можемо побачити тенденцію до втрати частки ринку для всіх підприємств галузі. ПП “Верінет” найкраще адаптується до змін ринкового середовища та майстерно зберігає частку ринку на одному рівні останні 2 роки. Консервативність керівництва ТОВ “Шустронет” та відсутність реакції на зміну попиту вплинула на частку ринку провайдера в 2018 році в гіршу сторону. Тож керівництво підприємства має докласти максимум зусиль для зміни ринкової ситуації.

Для візуалізації результатів аналізу темпів росту побудуємо матрицю Хассі (див. рис. 2.20):

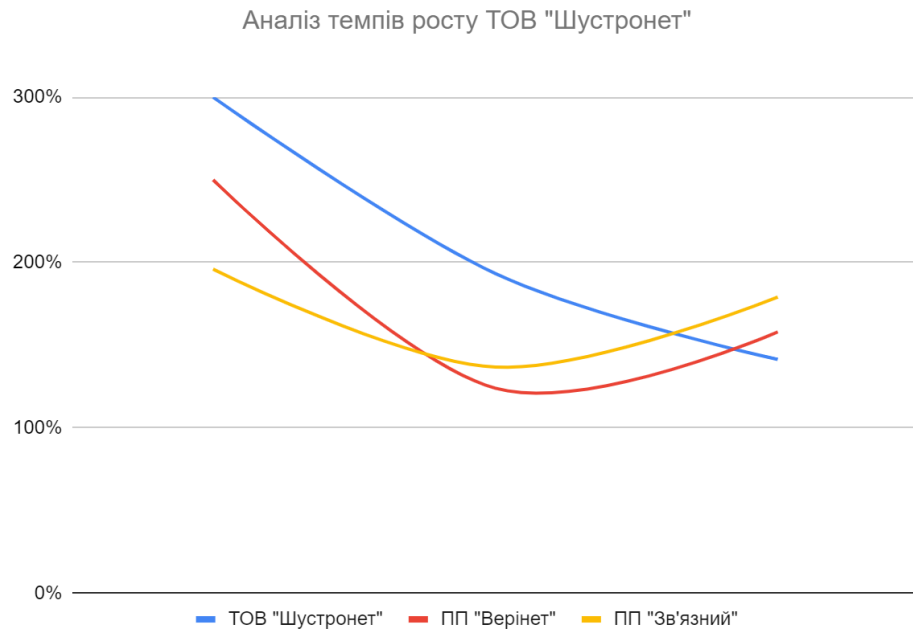


Рисунок 2.20 – Аналіз темпів росту ТОВ «Шустронет» та найближчих конкурентів

Для аналізу цінності послуги підприємства побудуємо ланцюжок цінностей для ТОВ «Шустронет» [2, с. 210].



Рисунок 2.21 – Ланцюжок цінностей ТОВ «Шустронет»

Отже, як за результатами побудованого ланцюжка цінності, підприємству “Шустронет” слід впроваджувати новітні технології в сфері телекомунікацій та обслуговування клієнтів, створювати додаткову цінність послуги за допомогою нових сервісів, підвищувати якість існуючої послуги аби краще задовольняти потреби споживачів;

В результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища, можна сформулювати і оцінити фактори слабкості за допомогою IFAS-аналізу [20]. В якості експертів для аналізу виступили: CEO компанії “Шустронет”, директор з маркетингу та керівник відділу продажів. Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок по всім напрямкам було розраховано коефіцієнт конкордації, що складає 0,8.

Таблиця 2.22 – IFAS-аналіз ТОВ “Шустронет”

IFAS-аналіз	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Сильні сторони</i>			
Репутація компанії	0,12	5	0,6
Високий рівень сервісу	0,13	5	0,65
Якість послуги	0,14	5	0,7
Висока кваліфікація та мотивація персоналу	0,11	4	0,44
<i>Слабкі сторони</i>			
Асортимент послуг	0,14	4	0,56
Неактуальна стратегія маркетингу	0,13	4	0,52
Недосконала політика просування	0,12	4	0,48
Низький рівень лояльності споживачів	0,11	3	0,33
Всього	1	-	0,5

За результатами IFAS-аналізу можна зробити висновок, що найвагомішою сильною стороною ТОВ “Шустронет” є рівень сервісного обслуговування компанії. В противоагу їй, найзначнішим недоліком компанії є неефективна асортиментна політика та неактуальна стратегія маркетингу.

За результатами обговорення і консультацій з менеджерами ТОВ “Шустронет”, а також за висновками аналізу внутрішнього середовища підприємства, ми можемо визначити управлінську проблему, що полягає

спаді продажів компанії на 37% в 4 кварталі 2018 року та невиконанні річного плану продажів.

В зв'язку з цим, маркетинговою проблемою підприємства виступає несвоєчасне реагування відділу маркетингу компанії на ринкові зміни, недосконала асортиментна та комунікаційна політики, а також неактуальна маркетингова стратегія підприємства.

2.4 Ситуаційний аналіз діяльності інтернет-провайдера “Шустронет”

Кожне підприємство має на ринку певні переваги та наділено недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед підприємством. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення [14].

Для аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників компанії, оцінки ризиків і конкурентоспроможності послуги в галузі проведемо SWOT-аналіз [14] (див. табл. 2.23):

Таблиця 2.23 – SWOT-аналіз ТОВ “Шустронет”

Сьогодні		Взаємний вплив								Σ		Майбутнє	
		Можливості (О)				Загрози (Т)							
Сильні сторони (S)		Високий рівень залежності споживачів від послуг інтернет-доступу	Збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації нових послуг	Розширення ринків збуту	Зростаюча популярність Інтернет серед всіх демографічних груп		Збільшення конкуренції	Створення безкоштовного інтернет-доступу супутникам	Зниження рівня платоспроможності населення	Низька відмінність в послугах			
		0,70	0,70	0,48	0,40		-0,65	-0,70	-0,48	-0,33			
Значна репутація компанії	0,60	1,30	0,39	0,54	0,00	2,23	-0,05	-0,10	0,01	0,00	-0,13	2,10	Збереження репутації, покращення іміджу, використання високих показників репутації для розширення ринків збуту
Високий рівень сервісу	0,65	0,54	0,68	0,57	0,21	1,99	0,00	-0,05	0,09	0,32	0,36	2,35	Постійна робота над рівнем сервісу, створення додаткової цінності послуги
Висока якість послуги	0,70	0,00	1,40	0,00	0,00	1,40	0,04	0,00	0,00	0,07	0,12	1,52	Збільшення якості послуги, використання характеристики якості як основної переваги конкурентної переваги

Продовження таблиці 2.23

Висока кваліфікація та мотивація персоналу	0,44	0,00	0,91	0,92	0,00	1,83	-0,15	0,00	0,00	0,11	-0,04	1,80	Вдосконалення системи обслуговування, розширення персоналу, стимулювання працівників для покращення якості сервісу
		1,84	3,38	2,03	0,21	7,45	-0,15	-0,15	0,10	0,50	0,30	7,76	
Нормування за 100						29,81					15,20		
Слабкі сторони (W)	Високий рівень залежності споживачів від послуг інтернет-доступу	Збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації додаткових послуг	Розширення ринків збуту	Зростаюча популяризація Інтернет серед всіх демографічних груп		Збільшення конкуренції	Створення безкоштовного інтернет-доступу завдяки супутникам	Зниження рівня платоспроможності населення	Низька відмінність в послугах				
		0,70	0,70	0,48	0,40		-0,65	-0,70	-0,48	-0,33			
Недостатній асортимент послуг	-0,56	0,08	0,07	-0,04	0,00	0,11	-0,24	0,00	0,00	0,00	-0,24	-0,13	Розширення асортименту за рахунок введення нових тарифних планів та додаткових послуг
Неактуальна стратегія маркетингу	-0,52	0,14	0,14	-0,02	0,00	0,27	-0,94	-0,12	0,00	-0,09	-1,14	-0,87	Формування нової маркетингової стратегії провайдера, виходячи з його цілей та можливостей

Кінець таблиці 2.23

Недосконала політика просування	- 0,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,23	-0,71	-0,67	0,00	-1,61	-1,61	Пошук нових способів комунікації зі споживачами, створення ефективної системи просування, робота з новими інструментами просування
Низька лояльність споживачів	- 0,33	0,00	0,37	0,00	0,00	0,37	-0,88	0,00	0,00	-0,07	-0,9	-0,58	Робота над підвищенням лояльності споживачів: створення програми лояльності, пропонування акційних пропозицій для постійних клієнтів
		0,23	0,58	-0,06	0,00	0,76	-2,29	-0,83	-0,67	-0,15	-3,94	-3,18	
Нормування за 100						37,80					-15,76		
Загалом		2,07	3,96	1,97	0,21	8,21	-2,43	-0,98	-0,58	0,35	-3,64		

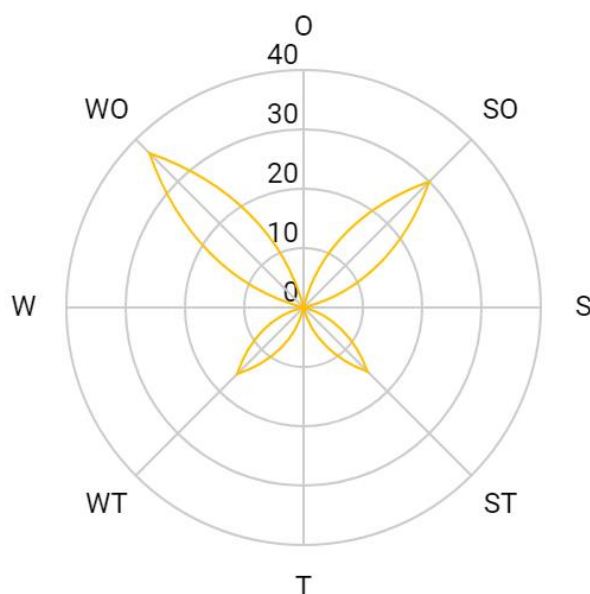


Рисунок 2.22 – Напрямки розвитку ТОВ “Шустронет” за SWOT-аналізом

За результатами SWOT-аналізу, ТОВ “Шустронет” в майбутньому має тримати орієнтир на стратегію слабкі сторони-можливості (WO), що є стратегією розвитку, мінімізації слабких сторін для управління можливостями. Основними напрямками розвитку маркетингової діяльності ТОВ “Шустронет” є:

- 1) Розширення асортименту за рахунок підключення послуги передачі телевізійного сигналу та формування вигідних пакетних пропозицій.
- 2) Розширення інструментів просування.
- 3) Розвиток інструменту рекомендацій, який стане одним з основних конкурентних переваг найближчим часом.
- 4) Формування нової стратегії маркетингу, що буде відповідати цілям та можливостям провайдера.
- 5) Розробка стратегії щодо будування лояльності існуючих споживачів інтернет-провайдера: створення програми лояльності, робота з відгуками, налаштування комунікації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Основними гравцями місцевого ринку інтернет-доступу є провайдери “Шустронет” (аналізоване підприємство), «Зв’язний» та «Верінет», таким чином можна спостерігати внутрішньогалузеву конкуренцію. Географічні межі ринку включають в себе територію м. Верхівцеве та найближчих населених пунктів (с. Боровківка, с. Любомирівка, с. Новоолександрівка).

В асортиментній структурі основних послуг провайдерів активно набирає обертів підключення Інтернет разом з телебаченням, а стандартне підключення до мережі Інтернет не втрачає своєї актуальності.

Лідером за часткою місцевого ринку інтернет-провайдерів є інтернет-провайдер “Верінет”, що вчасно розширив асортимент послугами телебачення. Аналізоване ж підприємство має перевагу за часткою ринку виключно в сегменті користувачів послугою доступу до мережі Інтернет.

Рівень концентрації ринку послуг доступу до мережі Інтернет у м. Верхівцеве та його околицях є дуже високим. За результатами обчислень індексу Харфіндела-Хіршмана, конкуренція на ринку є високою та слабо розвиненою. Насиченість місцевого ринку телекомунікаційних послуг також є досить значною.

За результатами сегментації ми можемо зробити висновок, що на даному етапі найбільш економічно привабливим сегментом є жінки та чоловіки віком від 30 до 55 років (С1). На другому за привабливістю місці знаходиться сегмент жінок та чоловіків віком від 18 до 29 років (С2). Двом обраним сегментам властиві ті самі поведінкові особливості.

EFAS-аналіз показав, що ТОВ “Шустронет” є залежним від умов зовнішнього середовища. Про це свідчить підсумкова оцінка - 0,12 балів. Значний вплив на ТОВ “Шустронет” мають технологічні зміни в галузі та можливе збільшення конкуренції.

За результатами IFAS-аналізу можна зробити висновок, що найвагомішою сильною стороною ТОВ “Шустронет” є рівень сервісного обслуговування. В протиріччя їй, найзначнішим недоліком компанії є неефективна асортиментна політика та неактуальна стратегія маркетингу.

Таким чином, управлінська проблема ТОВ “Шустронет” полягає в спаді продажів компанії на 37% в 4 кварталі 2018 року та невиконанні річного плану продажів. Маркетинговою проблемою підприємства виступає несвоєчасне реагування відділу маркетингу компанії на ринкові зміни, недосконала асортиментна та комунікаційна політики, а також неактуальна маркетингова стратегія підприємства.

За результатами SWOT-аналізу, ТОВ “Шустронет” в майбутньому має тримати орієнтир на стратегію слабкі сторони-можливості (WO), що є стратегією розвитку, мінімізації слабких сторін для управління можливостями.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРА “ШУСТРОНЕТ” НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

3.1 Оцінка маркетингових стратегічних альтернатив

Проаналізувавши навколишнє середовище компанії та визначивши загрози і нові можливості, відповідно до поставлених цілей можемо приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Процес вибору стратегії умовно поділяють на такі три етапи [27]:

1) Розробка стратегії. На даному етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити найбільше число альтернативних стратегій. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

2) Доопрацювання стратегії. Стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті, і формується загальна стратегія.

3) Аналіз і оцінка стратегії. В рамках загальної обраної загальної стратегії фірми аналізуються альтернативні варіанти і оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

При розробці альтернативних стратегій доцільно використовувати апробовані практикою маркетингу моделі. В рамках цих моделей аналізоване підприємство може оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, споживачів і напряму діяльності. На основі отриманих оцінок розподіляються зусилля і ресурси підприємства та розробляються відповідні маркетингові стратегії.

При пошуку альтернативних стратегій в першу чергу може бути використана матриця «продукт - ринок» Ансоффа [27, с. 66]. Оцінка

стратегій за цією матрицею представлена в вигляді таблиці 3.1 (див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Оцінка альтернативних стратегій ТОВ “Шустронет” за матрицею Ансоффа

Варіант стратегії	Вірогідність	Опис	Ключові показники розвитку компанії за SWOT-аналізом
Проникнення на ринок	10%	Частка ринку підприємства в сегменті доступу до мережі Інтернет складає 57%. ТОВ “Шустронет” має перспективи на місцевому ринку телекомунікаційних послуг за умови розширення асортименту послуг та зосередженні уваги на сегментах з потребою в додаткових телекомунікаційних послугах.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Розширення асортименту послуг 2) Формування актуальної стратегії маркетингу 3) Формування ефективної комунікаційної політики 4) Підвищення рівня лояльності споживачів послуг підприємства
Розвиток ринку	30%	Є можливість виходу на найближчі смт та міста: Кам’янське, Верхньодніпровськ, Вільногірськ і т.д. Кількість гравців на ринку найближчих смт значно перевищує поточну. Вхідні бар’єри на ринку відсутні. Але для виходу на нові ринки компанія повинна мати конкурентну асортиментну пропозицію чого на даний момент не має. Також вихід на ринок сусідніх міст та смт потребує значних капіталовкладень (до 3 млн.грн), якими на даний час ТОВ “Шустронет” не володіє.	

Продовження таблиці 3.1

Розробка товару	60%	ТОВ “Шустронет” володіє всіма необхідними ресурсами для розширення асортименту та вводу нової послуги - підключення цифрового телебачення.	
Диверсифікація	Немає	ТОВ “Шустронет” має можливість до зростання на поточних ринках за допомогою нових послуг. Диверсифікувати портфель поки не рекомендовано.	

За матрицею Ансоффа, найбільш вірогідними для вибору є стратегія вдосконалення асортименту та боротьба за споживачів на старому ринку.

Наступним етапом дослідження стратегічних альтернатив стане побудова матриці БКГ [25]. Розрахунок основних показників матриці представлено в додатку Д (Додаток Д). Результати представимо в вигляді рисунку 3.1:

		Підприємство	Об'єм продажів	Підприємство	Об'єм продажів
Темп росту	Високий (більше 100%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		ТОВ "Шустронет"	4100 тис.грн.	ПП "Верінет"	4900 тис. грн.
		ПП "Зв'язний"	1200 тис. грн		
		ВСЬОГО	5300 тис. грн.	ВСЬОГО	4900 тис. грн.
	Низький (менше 100%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
		Низька (менше 1)		Висока (більше 1)	
Відносна частка ринку					

Рисунок 3.1 – Матриця БКГ

Виходячи з аналізу за матрицею Бостонської консалтингової групи, можна запропонувати наступні основні стратегії для ТОВ “Шустронет”:

1) Стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль - стратегія актуальна для компанії, яка не вичерпала можливостей, пов’язаних з наявними товарами і ринками, на відміну від ТОВ “Шустронет”.

Враховуючи високу частку ТОВ “Шустронет” на ринку доступу до мережі Інтернет - стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль не може стати однією зі стратегічних альтернатив.

2) Вихід з ринку - стратегія виходу з ринку не підходить ТОВ “Шустронет” за цілями діяльності та місією компанії.

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі [26, с. 97] є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею.

Для початку визначимо набір критеріїв матриця, які будуть використані для аналізу (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Набір критеріїв в матриці “привабливість - конкурентоздатність”

Характеристики конкурентоздатності	Характеристики привабливості
<ul style="list-style-type: none"> ● доля ринку; ● динаміка зміни частки ринку; ● розмір прибутку; ● ступінь конкурентоздатності ціни; ● та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> ● розмір та темпи зростання ринку; ● кількість конкурентів; ● розмір прибутку в середньому по галузі; ● циклічність попиту; ● та ін.

Наступним етапом стане оцінка критеріїв матриці експертним методом. Експертами виступали менеджери підприємства ТОВ “Шустронет”. Експертні оцінки були узгоджені за методом "снігової кулі" (див. табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку інтернет-доступу для аналізованого підприємства

Характеристики конкурентоздатності	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір та темпи зростання ринку	0,3	4	1,2
Кількість конкурентів	0,2	4	0,8
Розмір прибутку в середньому по галузі	0,1	3	0,3
Стійкий попит на послуги	0,1	3	0,3
Бар'єри для входу на ринок	0,08	3	0,24
Частка ринку лідера	0,1	2	0,2
Стабільність технологій	0,02	1	0,02
Популярність і позитивний імідж	0,1	2	0,2
Загалом	1	x	3,26

Таблиця 3.4 – Оцінка і визначення конкурентоспроможності аналізованого підприємства

Характеристики конкурентоздатності	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Якість послуги	0,1	5	0,5
Рівень сервісного обслуговування	0,2	5	1
Широта асортименту	0,2	4	0,8
Ринкова частка	0,1	3	0,3
Рівень цін	0,1	4	0,4
Лояльність споживачів	0,1	3	0,3
Популярність і позитивний імідж	0,1	3	0,3
Фінансовий стан (розмір прибутку)	0,1	2	0,2
Загалом	1	x	3,8

Після визначення зваженої оцінки основних критеріїв перейдемо до побудови матриці (див. рис. 3.2):

П р и в а б л и в і с т ь	Н И З ь К А	Селективність ("Знак запитання") • спеціалізуватись на сильних сторонах; • шукати засоби подолання слабких сторін; • шукати можливість співробітництва	Селективне зростання • кинути виклик конкурентам; • закріпити слабкі позиції ТОВ "Шустронет" 	Інвестиції і зростання ("Зірка") • зростання; • максимальні інвестиції; • прагнення до домінування
	С Е Р Е Д Н Я	Отримання прибутку і відмова від участі • спеціалізація; • пошук ніші; • продаж частки бізнесу	Селективність • капіталовкладення робити вибірково (туди, де низький ризик і висока рентабельність); • спеціалізуватись не на сегменті, що зростає	Селективне зростання • активно вкладати кошти у сегмент, що зростає; • підтримувати свої позиції на інших напрямках
	В И С О К А	Деінвестування • знизити постійні витрати; • уникати капіталовкладень; • продати частину бізнесу	Отримання прибутку відмова від участі • скоротити асортимент; • звести до мінімуму капіталовкладення; • зайняти позицію до відступу	Вибірковість ("Знак запитання") • зберегти загальне становище; • шукати можливості отримання готівки; • підтримувати рівень капіталовкладень
		низька	середня	висока

Рисунок 3.2 – Матриця Мак-Кінзі для ТОВ "Шустронет" [26]

За результатами зважених критеріїв, ТОВ "Шустронет" має досить низьку привабливість ринку та середній показник конкурентоспроможності. Згідно з матрицею, такому набору характеристик відповідає стратегія селективного зростання, що полягає в закріпленні ринкових позицій та жорсткій конкурентній боротьбі на обраних сегментах.

Для визначення найбільш вигідного стратегічного положення як в цілому для фірми, так і окремих областей її діяльності також може використовуватися матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE = Strategic Position and Action Evaluation) [16].

Методика побудови матриці передбачає чотири координати оцінки (FS, CA, ES, IS). Де FS (financial strength) - визначає фінансове становище підприємства, CA (competitive advantage) - його конкурентні переваги, ES (environmental stability) - характеризує ступінь стабільності зовнішнього середовища, а IS (industry strength) - визначає привабливість (силу) даної

галузі. Координати FS і SA оцінюють внутрішню стратегічну позицію (Internal Strategic Position), а координати ES і IS оцінюють зовнішню стратегічну ситуацію (External Strategic Position). Таким чином, матриця SPACE дозволяє позиціонувати компанію в чотирьох координатах.

Отже, проведемо оцінку факторів SPACE-аналізу та представимо результати в вигляді таблиці 3.6. Експертами для оцінювання факторів виступали менеджери підприємства ТОВ “Шустронет”. Кожен показник, який характеризує ключові критерії, оцінювався за 6-бальною шкалою експертами на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з їх нормативними значенням для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації економічної ситуації в галузі (див. табл. 3.4)

Таблиця 3.5 – Результати зваженої оцінки критерії SPACE-аналізу [16]

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фінансовий стан ТОВ “Шустронет”			
Рентабельність інвестицій	0,4	5	2
Фінансова автономія	0,1	4	0,4
Платоспроміжність підприємства	0,4	5	2
Рівень фінансового ризику	0,1	3	0,3
Загальна оцінка критерія			4,7
Конкурентоспроможність ТОВ “Шустронет”			
Рентабельність реалізованих послуг	0,3	5	1,5
Доля ринку	0,2	4	0,8
Якість послуг	0,3	5	1,5
Лояльність покупців	0,2	4	0,8
Загальна оцінка критерія			4,6

Продовження таблиці 3.5

Привабливість галузі			
Потенціал зростання	0,3	4	1,2
Потенціал прибутку	0,4	5	2
Фінансова стабільність	0,2	3	0,6
Бар'єри для входу	0,1	2	0,2
Загальна оцінка критерія			4
Стабільність галузі			
Зміна попиту	0,4	5	2
Тиск конкурентів	0,3	4	1,2
Технологічні зміни	0,15	2	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	0,15	2	0,3
Загальна оцінка критерія			3,8

Після отримання загальних оцінок ключових критеріїв будемо вектор рекомендованого стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора - в точці А з координатами:

$X = \text{Коефіцієнт привабливості галузі} - \text{Коефіцієнт конкурентоспроможності} = 4 - 4,6 = -0,6$

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

Результати розрахунку відобразимо на графіку 3.3:

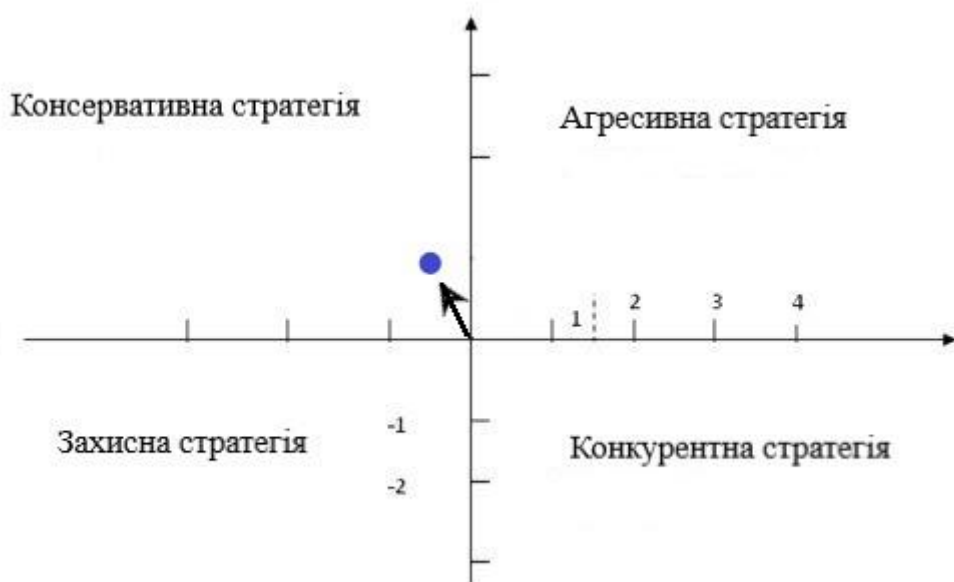


Рисунок 3.3 – Графічне зображення SPACE-аналізу

За результатами SPACE-аналізу, ТОВ “Шустронет” має тримати орієнтир на консервативні стратегії. Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Якщо співвіднести ці механізми зі стратегічними цілями керівництва ТОВ “Шустронет”, то стратегія не має перспектив для реалізації. Послуги підприємства на ринку є одними з найякісніших. Їх вдосконалення передбачає залучення нових телекомунікаційних технологій та потребує значних фінансових інвестицій. Аналогічна ситуація відноситься до стратегії виходу на нові ринки - це може бути реалізовано за умови залучення інвесторів або при достатньому рівні прибутковості підприємства. Цю стратегію керівництво компанії може розглянути в майбутньому. В даний же час необхідно акумулювати всі зусилля і можливості компанії на отриманні найбільшої вигоди від роботи на

поточному ринку.

Проведений в 2 розділі конкурентний аналіз галузі за Майклом Портером дав змогу сформувавши набір певних стратегічних альтернатив для компанії в галузі. Проведемо їх оцінку у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Результати представимо в вигляді таблиці 3.6:

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

Можливості	Загрози	Компенсаційні заходи	Оцінка доцільності
Висока концентрація покупців	Високий рівень конкуренції в галузі	Створити унікальну торговельну пропозицію, зосереджувати увагу на додатковому сервісі та якості послуги	Не відповідає масштабам стратегії. Це тактичне завдання для реалізації в рамках нової маркетинг-стратегії
Висока концентрація постачальників	Низька диференціація сировини	Укладання довгострокових договорів із постачальниками	Не відповідає масштабам стратегії так само. Це операційна задача для реалізації в майбутньому.
Розширення інструментів збуту	Доступ конкурентів до каналів просування	Працювати над впізнаваністю ТМ та інформованістю покупці щодо компанії, застосовувати нові методи збуту: через месенджери, в Інтернет.	Відповідає цілям компанії щодо збільшення прибутку, але не охоплює інших важливих цілей.
Збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації додаткових послуг	Швидша реакція конкурентів та освоєння ними нових сегментів	Розширення асортименту послуг та формування конкурентоспроможної пропозиції, що буде базуватись на перевагах компанії	Має перспективи щодо реалізації всіх цілей керівництва компанії.
Вихід на нові ринки	Швидша реакція конкурентів та освоєння ними нових ринків	Створення стратегії та розрахунок рентабельності, розширення меж діяльності	Альтернатива доцільна для майбутнього, зараз же компанія має недостатній об'єм

Продовження таблиці 3.6

			інвестицій для її реалізації
Наявність якісного обладнання	Низька відмінність в послугах	Формування комунікації з аудиторією щодо використання компанією якісного обладнання, трансформація цього факту в перевагу компанії	Не відповідає масштабам стратегії. Це тактичне завдання для реалізації в рамках нової маркетинг-стратегії

Оцінка стратегічних альтернатив за моделлю Портера надала змогу визначити найперспективнішу стратегічну альтернативу в умовах нинішнього ринку та стратегічних цілей підприємства на ньому. Цією стратегією є розширення асортименту послуг провайдера, тобто орієнтація на послуги.

За результатами аналізу стратегічних альтернатив для ТОВ “Шустронет” ми можемо виділити наступні стратегії:

- 1) стратегія селективного зростання;
- 2) стратегія, орієнтована на розширення асортименту послуг;
- 3) стратегія розширення ринку.

Вибір стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, який буде реалізовано в наступному підпункті.

3.2 Оцінка та вибір маркетингової стратегії

Отже, для вибору оптимальної стратегії проведемо оцінку шансів та ризиків для кожної стратегічної альтернативи. Результати представимо в вигляді таблиці (див. табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Оцінка шансів та ризиків стратегічних альтернатив

Стратегічна альтернатива	Шанси	Ризики
Стратегія селективного зростання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку підприємства 2. Охоплення нових сегментів 3. Розширення частки ринку 4. Досягнення позиції лідера на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація конкурентів 2. Атакуюча стратегія лідера ринку
Стратегія, орієнтована на розширення асортименту послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку підприємства 2. Формування привабливої пропозиції 3. Охоплення нового сегменту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інертність споживачів 2. Законодавчі проблеми (отримання ліцензії і т.д.) 3. Технічна складова (побудова системи кабельного телебачення)
Стратегія розширення ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку підприємства 2. Розширення збуту 3. Охоплення нової аудиторії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції 2. Значні фінансові інвестиції 3. Насиченість ринку 4. Забезпеченість ресурсами 5. Бар'єри 6. Відсутність іміджу та репутації

Після оцінки шансів та ризиків для кожної стратегічної альтернативи, методом “мозкової атаки” за участі керівництва ТОВ “Шустронет”, було визначено вирішальний варіант стратегії - стратегія селективного зростання, в рамках якої буде розширено асортимент послуг ТОВ “Шустронет” для формування конкурентоспроможної пропозиції.

Обрана стратегія відповідає цілям та місії ТОВ “Шустронет” на найближче майбутнє. Для обґрунтування економічного потенціалу обраної маркетингової стратегії побудуємо вектор економічного розвитку [3, с. 39] за основними економічними показниками [13], що наведені у таблиці 3.8. Для цього розраховується Індекс економічного зростання Кзі та індекс економічної стійкості Кс.

Таблиця 3.8 – Економічні показники діяльності інтернет-провайдера “Шустронет”

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

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



Рисунок 3.4 – Вектор економічного зростання ТОВ “Шустронет” [3]

Як бачимо, ТОВ “Шустронет” має нестабільну динаміку економічної стійкості діяльності: у 2016 р. підприємство розвивалося за обережною стратегією; в 2017 р. – перейшло до агресивно-зваженої стратегії, а в 2018-2019 рр. розвивалося за стратегією помірною управління. В майбутньому ж, підприємство має орієнтуватися на стратегію ефективного управління.

3.3 Формування нової маркетингової стратегії ТОВ “Шустронет”

Першим етапом в процесі формування маркетингової стратегії стане формування етапів її реалізації, а також визначення цілей для кожного етапу. Комплексно етапи розробки маркетингової стратегії ТОВ “Шустронет” зображено в таблиці 3.9. Стратегія поділяється на 5 складових. Тривалість етапу може корегуватися відповідно до досягнених результатів (див. табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Опис цілей ТОВ “Шустронет” в рамках стратегії

Етап	Цілі
1. Впровадження нової асортиментної позиції	Ринкові: - створення конкурентної пропозиції Економічні: - збільшення доходу компанії в рамках стратегії на 20%
2. Визначення цільового сегмента та формування позиціонування	Ринкові: - формування в цільовій аудиторії сталого образу компанії за рахунок конкурентних переваг
3. Формування маркетинг-міксу та розробка плану маркетингу	Ринкові: - будування комунікації з аудиторією, транслявання всіх оновлень компанії та її відмінностей Економічні: - збільшення доходу компанії в рамках стратегії на 20%
4. Створення та початок рекламної кампанії	Ринкові: - будування комунікації з аудиторією, транслявання всіх оновлень компанії та її переваг Економічні: - збільшення доходу компанії в рамках стратегії на 20%
5. Оцінка результатів	Всі вище перераховані

Визначивши основні цілі в рамках кожного етапу, перейдемо до визначення цільового сегмента.

Виходячи із результатів мікросегментування, що було проведено в 2 розділі, а також побудованої матриці залученості, було виділено 2 цільових сегмента. У зв'язку з розширенням асортименту послуг ТОВ “Шустронет” та введенням послуги кабельного телебачення, цільовим сегментом для нової послуги стане С1 (жінки та чоловіки віком від 30 до 55 років), оскільки вони зацікавлені в перегляді телебачення та підключенні нової послуги за вигідною ціною). Для стандартного підключення цільовий сегмент залишається незмінним - С2 (чоловіки та жінки віком від 18 до 29 років), які зазвичай не цікавляться телебаченням та проводять більшість свого часу в Інтернет.

Працюючи над позиціонуванням, ми маємо перерахувати потреби / проблеми нашої цільової аудиторії та переваги послуги, які їх задовольняють [18]. Це допоможе сформулювати уявлення про те, як клієнт сприймає пропонований товар. Результати представимо в вигляді таблиці 3.10:

Таблиця 3.10 – Основи для позиціонування послуги Інтернет+телебачення ТОВ “Шустронет” [18]

Показник	Опис
Цільова аудиторія	Чоловіки та жінки віком від 30 до 55 років, географічно розташовані в м. Верхівцеве та найближчих околицях
Їх біль чи проблема	Доступ до інтернет та телебачення поступово стає невід’ємною часткою їх життя та знаходиться на рівні вторинних базових потреб. Тому вони бажають мати надійного провайдера, який надає якісний комплекс послуг за вигідною ціною
Ваше рішення болі/проблеми	Якісний цілодобовий доступ до мережі Інтернет та кабельного телебачення за оптимальною вартістю та з додатковими перевагами

Кінець таблиці 3.10

Ваша відмінність	Рівень сервісного обслуговування клієнтів: цілодобова техпідтримка, безкоштовне підключення, вигідна вартість послуг
------------------	--

Згідно із дослідженням поведінки цільової аудиторії місцевого телекомунікаційного ринку, ми можемо зазначити, що ключовими факторами при виборі провайдера для сегмента жінок та чоловіків у віці від 30 до 55 років є всі сильні сторони ТОВ “Шустронет”: високий рівень сервісного обслуговування, безкоштовне підключення послуг, їх якість та цілодобова підтримка для вирішення будь-яких проблем клієнта. Саме тому при будівництві комунікацій із обраною аудиторією ТОВ “Шустронет” має акцентувати увагу на цих перевагах.

Наступним етапом в реалізації стратегії стане формування маркетинг-міксу інтернет-провайдера.

1. Товарна політика

Після аналізу сильних та слабких сторін ТОВ “Шустронет”, товарного асортименту конкурентів, а також визначившись із стратегією для провайдера на майбутнє, ми прийшли до висновку, що підприємство має розширити свій основний асортимент за рахунок нової послуги - кабельного телебачення.

Прорахунок бюджету для введення нової послуг представлено в вигляді таблиці (див. табл. 3.11):

Таблиця 3.11 – Бюджет для технічної реалізації послуги кабельного телебачення

Статті витрат	Вартість, тис. грн
Обладнання	
Ресивер (приймач) DVB-C	70

Продовження таблиці 3.11

САМ-модуль	15
Дільники та відгалужувачі	2
Кабельна продукція	20
Вимірювальні прилади	3
Підсилювачі	5
Роз'єми та адаптери	9
Людські ресурси	
Майстер	10
Технічний спеціаліст	13
Ліцензії	
Ліцензія на надання послуг з передачі телевізійного сигналу	16
Консультаційні послуги	
Спеціаліст з передачі телевізійного сигналу	6
Навчання персоналу	
Навчання штату технічних спеціалістів роботі з новим обладнанням	50
Загальна сума:	219 тис. грн

Отже, загальний бюджет для введення нової послуги складає 219 тис. грн. і цілком вкладається в фінансові можливості ТОВ “Шустронет”.

Основна послуга провайдера - стандартне підключення до мережі Інтернет - залишається незмінною. Після введення нової послуги, ТОВ “Шустронет” слід додатково створити пакетну пропозицію - підключення до Інтернет та телебачення за вигідною ціною.

Щодо додаткових послуг - їх слід розширити за рахунок введення послуги з налаштування телевізійних каналів після підключення кабельного телебачення.

2. Цінова політика

Різні інтернет-провайдери України по-різному підходять до питання плати за ТБ-послуги. Наприклад, один з лідерів інтернет-ринку України, компанія «Тріолан», пропонує готові тарифні плани з включеним цифровим ТБ, а також допускає можливість підключення його окремо. При цьому місячна абонентська плата починається від 230 гривень, додатково можна встановити обладнання - також за мінімальну плату.

Для визначення цінової політики ТОВ «Шустронет» з урахуванням нової послуги, проведемо порівняльний аналіз цін для послуги з підключення телебачення, а також для послуги Інтернет+телебачення. Виявимо крайні цінові межі конкурентів і основний ціновий діапазон, в якому конкуренти ведуть свій бізнес. Результати представимо в вигляді таблиці 3.12:

Таблиця 3.12 – Визначення цінових меж нових послуг

Компанії	Послуга	Найнижча ціна	Найвища ціна	Середня ціна
ПП «Верінет»	Телебачення	100 грн	200 грн	150 грн
ПП «Зв'язний»	Телебачення	99 грн	180 грн	140 грн
ПП «Верінет»	Інтернет+телебачення	229 грн	399 грн	314 грн

Таким чином, виходячи із цін конкурентів, ціну на послугу з підключення телебачення слід встановлювати в межах від 99 до 200 грн. Щодо пакетної пропозиції - її реалізовує лише ПП «Верінет» і для того, щоб забезпечити конкурентну перевагу в ціні, ТОВ «Шустронет» має орієнтуватися на діапазон від 200 до 399 грн.

3. Політика збуту

Безсумнівно, продажі - основа будь-якого бізнесу. Як зазначалося в попередньому розділі, ТОВ «Шустронет» користується такими видами пасивних та активних продажів як: власні офіси продажів, сайт та прямі продажі (телемаркетинг). Виходячи з опитування цільової аудиторії, ці канали позитивно сприймаються, відкладаються в пам'яті та приносять результат. Додатково пропонується розглянути такий канал реалізації послуг як продажі через месенджери.

Інтерес до сервісів обміну повідомленнями безперервно зростає. Користувачі все більше часу проводять в різних месенджерах, ніж в соціальних мережах. Крім спілкування, месенджери можна використовувати як інструмент взаємодії з клієнтами - розсилати анонси, пропонувати акції, знижки, повідомляти про зміни в тарифах або їх розширення.

Переваги продажів через месенджери:

1) Швидкість завантаження - немає необхідності завантажувати великоваговий сайт на мобільному пристрої, а також користувач не зіткнеться з проблемою адаптивності деяких сайтів під мобільні пристрої;

2) Прогресивність і високотехнологічність - даний інструмент малоким задіяний в продажах через інтернет, хоч він і є дуже перспективним. ТОВ «Шустронет» може бути один із перших, хто побудує комунікацію зі своїми споживачами таким способом;

3) Клієнти завжди онлайн – більшість з тих, хто використовує месенджер для спілкування, практично весь час знаходяться онлайн, так як якщо гаджет є підключеним до інтернет-мережі, то повідомлення приходять користувачеві зі звуковим сигналом і майже всі користувачі перевіряють свої месенджери протягом дня.

4. Комунікаційна політика

Комунікаційна політика більшості інтернет-провайдерів базується на використанні багатьох каналів та інструментів просування. Виходячи із

результатів опитування обраного сегменту щодо впливу інструментів рекламних комунікацій, а також набору інструментів ринкового лідера, сформуємо інструментарій для політики просування ТОВ “Шустронет”. Результати та обґрунтування вибору кожного інструменту представимо в вигляді таблиці 3.13:

Таблиця 3.13 – Маркетинг-інструментарій для політики просування ТОВ “Шустронет”

Інструмент	Опис	Переваги
Онлайн-інструменти		
Органічний пошук (SEO)	Комплекс заходів по внутрішній і зовнішній оптимізації для підняття позицій сайту в результатах видачі пошукових систем по певним запитам користувачів	Цей інструмент не використовує ринковий лідер ПП “Верінет”, що є значною перевагою. Дослідження споживачів показало, що аудиторія користується Інтернетом для пошуку провайдерів, тому вдосконалення пошукової видачі буде значним плюсом. Низька вартість, але досить довгий термін від реалізації до результату
Платна реклама в мережі Google та Facebook (PPC)	Різні оголошення (текстові, графічні, відео), які показуються користувачам в мережах Google або Facebook відповідно до їх пошукових запитів, інтересів або поведінки в інтернеті	Можливість досягти результату в швидкі строки. Цільова аудиторія шукає провайдерів в Інтернеті. Платну рекламу вигідно використовувати на перших етапах реалізації стратегії, до того як почне працювати SEO-просування.
Нативні статті на порталах новин + брендинг сторінок	Природна реклама, яка відповідає за формою і змістом порталу, на якому вона розміщена	Аудиторія обраного сегменту активно проводить час на порталах новин. Мета інструменту - формування знання про провайдера та комунікація з потенційними клієнтами.

Продовження таблиці 3.13

Власний сайт	Робота з наповненням та візуальне вдосконалення власного сайту, розширення сервісів	Зараз сайт провайдера не використовується на 100% як повноцінний канал продажів, що є значною помилкою, оскільки цей інструмент має низьку вартість та можливість швидко впровадити зміни.
Direct-комунікації (push, viber)	Push - це короткі повідомлення, що посилаються користувачам на комп'ютері та телефоні, частіше за все вони мають на меті повернути користувача на сайт. Viber-комунікації - це спосіб комунікації з клієнтами через месенджер viber.	Персоніфікація, безпосередня комунікація з користувачем. Цей інструмент не використовує ніхто з конкурентів ТОВ "Шустронет", тому провайдер має експериментувати.
Офлайн-інструменти		
Зовнішня реклама	Для провайдера може бути в форматі реклами в транспорті, на зупинках (рекламні плакати, щити, лайтбокси і т.д.)	Згідно з дослідженнями обраного сегменту, аудиторія реагує на зовнішню рекламу та дає можливість формування знання про провайдера, можливість донести переваги провайдера до офлайн-аудиторії
Розповсюдження POS-матеріалів	Роздача рекламних листівок на вулицях та розповсюдження листівок по поштовим скринькам.	Так само люди позитивно сприймають роздаткові матеріали, які допомагають формуванню знання про провайдера, можливістю донести переваги провайдера до офлайн-аудиторії
Заходи стимулювання збуту		
Акційні пропозиції	Зниження ціни на тарифи або формування пакетних пропозицій за вигідними цінами	Чудово працюють для чутливих до ціни споживачів. Не трудовитратні.

Кінець таблиці 3.13

Випадкова винагорода	Стимулювання продажів у вигляді розіграшу	Сприяють підвищенню лояльності аудиторії
Невеликі подарунки	Стимулювання продажів у вигляді символічних подарунків для аудиторії	Сприяють підвищенню лояльності аудиторії

Визначивши інструменти просування, перейдемо до побудови воронки продажів ТОВ “Шустронет” та розподіленню інструментів згідно з кожним етапом воронки. Результати представимо в вигляді рисунку та таблиці (див. рис. 3.5 та табл. 3.14):



Рисунок 3.5 – Воронка продажів ТОВ “Шустронет”

Таблиця 3.14 – Розподілення інструментів просування згідно з етапами воронки продажів ТОВ “Шустронет”

Етап воронки продажів	Інструменти
Формування обізнаності (brand lift)	Офлайн: зовнішня реклама, сарафанне радіо, інформаційні POS-матеріали, прямі продажі; Онлайн: контекстно-медійні мережі, DSA-кампанії в Google Ads, медійні кампанії в Facebook, брендovanі сторінки на порталах новин та нативні статті.

Продовження таблиці 3.14

Консультування та орієнтовний вибір послуги	Офлайн: POS-матеріали з акційними пропозиціями, прямі продажі; Онлайн: сайт інтернет-провайдера, direct-комунікації (push-повідомлення, viber-розсилки), пошукові компанії в Google Ads, SEO; Додатково: продажі через месенджер.
Заявка на підключення	Онлайн: direct-комунікації, ремаркетингові кампанії в Google Ads, ремаркетинг в соц. мережах; Офлайн: прямі продажі; Додатково: продажі через месенджер.
Оплата та підключення послуг	Програма лояльності, акційні пропозиції

Для аналізу стратегічної доцільності запропонованого комплексу просування була побудована матриця МСС [18], що оцінює відповідність інструментів просування місії підприємства та повноті використання його ключових компетенцій. Оцінка здійснювалася методом експертних оцінок по шкалі від 1 до 5 балів (див. табл. 3.15, рис. 3.6):

Таблиця 3.15 – Оцінка комплексу просування відносно місії та ключових компетенцій підприємства

№	Інструменти просування	Оцінка впливу на виконання місії	Оцінка повноти використання ключових компетенцій			
			Рівень сервісного обслуговування	Цінова політика	Репутація та імідж	Загальна оцінка
1	Реклама в пошукових системах	2	1	2	4	2,33
2	Реклама в соц. мережах	3	3	1	5	3
3	Реклама на порталах новин	3	3	1	5	3
4	Реклама в транспорті	1,5	1	3	3	2
5	POS-матеріали	1,5	1	4	2	2,33
6	Direct-комунікації	4	3	2	5	3,33
7	Прямі продажі	3	5	3	3	3,66
8	Знижки та розіграші	3	1	5	4	3,33

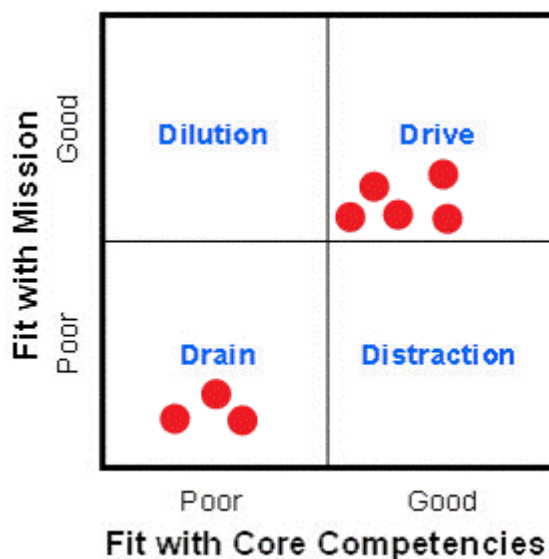


Рисунок 3.6 – Оцінка комплексу просування відносно місії та ключових компетенцій підприємства

За результатами побудованої матриці МКК [18], “двигунами” є такі інструменти просування: реклама в соц. мережах, на порталах новин, direct-комунікації, прямі продажі та заходи стимулювання збуту. Вони повністю відповідають місії підприємства та забезпечують розвиток її ключових компетенцій. “Виснажувачами” ж згідно з матрицею стали інструменти зовнішньої реклами та просування в пошукових системах. Таким чином, інструменти просування в пошукових системах не відповідають ключовим компетенціям компанії і не мають місця в інструментарії стратегії. Щодо зовнішньої реклами - цільова аудиторія її сприймає, а всі конкуренти активно застосовують, тому від її застосування відмовлятися не рекомендовано.

Сьогодні провайдери ще не освоїли інструменти, що дозволяють впливати на такий канал просування як рекомендації. При цьому не менше 50% абонентів приймають рішення про підключення на підставі рекомендацій знайомих і друзів. Саме тому провайдеру «Шустронет» необхідно спрямувати роботу на розвиток інструменту рекомендацій, який стане одним з основних конкурентних переваг найближчим часом.

Реклама передбачає застосування рекламного слогану [18]. На сьогодні слоган ТОВ «Шустронет» звучить наступним чином: «Низькі ціни - висока якість!». Оскільки підприємство розширює асортимент, в рекламному слогані поспонується відобразити цей факт. Тому поточний слоган необхідно вдосконалити та замінити, наприклад, на такий: «Інтернет+телебачення від “Шустронет” - разом вигідніше!».

Щодо візуалізації рекламного повідомлення, часто на макетах зустрічаються шаблонні зображення: комп’ютер, кабель, щасливі, усміхнені люди, машини, різні індикатори і датчики (наприклад, спідометр). ТОВ «Шустронет» в своїй комунікаційній діяльності має зосередити увагу на проблемах споживача та його емоціях, оскільки в найближчому майбутньому конкурентну перевагу отримають компанії, які зможуть краще за всіх зрозуміти, як вони можуть вирішити проблеми абонента і одночасно його розважити.

Візуалізація реклами має бути цікавою і яскравою. Серед маси шаблонних рекламних макетів бувають і креативні виключення. Наприклад, білборди іжевського інтернет-провайдера «Марк», як частина їх основної рекламної компанії. Приклад білбордів наведено в додатку Л (Додаток Л).

Наступним етапом в розробці стратегії стане прорахунок бюджету на її реалізацію з урахуванням всіх статей витрат. Бюджет на реалізацію стратегії представлено в вигляді таблиці 3.16:

Таблиця 3.16 – Бюджет для реалізації стратегії ТОВ “Шустронет”

Стаття	Формат	Вартість, тис. грн
Розробка нової послуги	-	219
Реклама в мережі Інтернет		
Реклама в соц. мережах	Медійні кампанії в	30
	Facebook	
Реклама на порталах новин	Брендинг сторінки + нативна стаття	20

Продовження таблиці 3.16

Direct-комунікації	Повідомлення push та на viber	15
Продаж послуг в месенджерах	-	0
Зовнішня реклама		
Реклама в транспорті	Плакати та щити	15
POS-матеріали	Листівки	3
Заробітна плата промоутеру	20 грн/1 година Зміна в 3 години	2
Виробництво		
Друк листівок	5 тис. шт.	1,7
Друк банерів	100 шт	1
Персональний продаж		
Заробітна плата менеджером з продажів	-	45
Друк візиток	20 шт	0,5
Стимулювання збуту		
Призовий фонд для розіграшу	-	7
Брендовані ручки	-	1
Брендовані записники	-	2
Загальний бюджет:		362,7

Таким чином, загальний бюджет на реалізацію стратегії складає 362 700 грн.

Хід виконання стратегії відобразимо за допомогою діаграми Ганта [3] (див. табл. 3.17 та табл. 3.18):

Таблиця 3.17 – Діаграма Ганта для етапів реалізації стратегії

Назва задачі/Період	Строки	Початок	Кінець	Ресурси	Відповідальний
Реалізація стратегії маркетингу ТОВ "Шустронет"					
Введення нової послуги	2 місяці	03.02.2020	03.04.2020	Обладнання, матеріали, людські ресурси	Тех. відділ компанії
Встановлення ціни на нову послугу	2 дні	06.04.2020	09.04.2020	Програми для ведення розрахунків	Відділ маркетингу
Формування оновленого асортименту	2 дні	09.04.2020	10.04.2020	Програми для ведення розрахунків	Відділ маркетингу
Реалізація плану маркетингових комунікацій:					
Запуск медійних кампаній в Facebook	1 місяць	10.04.2020	10.05.2020	Інтернет та час	Відділ маркетингу
Брендована сторінка на порталі новин	1 місяць	10.04.2020	10.05.2020	Інтернет та час	Відділ маркетингу
Нативна стаття на порталі новин	2 місяці	25.04.2020	25.06.2020	Інтернет та час	Відділ маркетингу
Реклама в транспорті	2 місяці	15.04.2020	15.06.2020	Макети та час	Відділ маркетингу
Розповсюдження роздаткового матеріалу	2 місяці	15.04.2020	15.06.2020	Макети, промоутери та час	Відділ маркетингу
Комунікація з push-повідомленнями	2 місяці	25.04.2020	25.06.2020	Інтернет та час	Відділ маркетингу
Комунікація з viber-повідомленнями	2 місяці	25.04.2020	25.06.2020	Інтернет та час	Відділ маркетингу
Прямі продажі	2 місяці	30.04.2020	30.06.2020	Скрипти та час	Відділ маркетингу
Продажі через месенджери	2 місяці	30.04.2020	30.06.2020	Інтернет та скрипти	Відділ маркетингу
Акційні пропозиції підприємства:					
Розіграш серед нових клієнтів	1 місяць	25.06.2020	26.07.2020	Подарунки	Відділ маркетингу
Запуск акційних пропозицій	3 місяці	10.04.2020	10.07.2020	Час	Відділ маркетингу
Зведення факту по витратам та прибуткам	2 дні	30.07.2020	31.07.2020	Час	Відділ маркетингу
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	3 дні	01.08.2020	03.08.2020	Час	Відділ маркетингу

Таблиця 3.18 – Діаграма Ганта для етапів реалізації стратегії

Назва задачі/Період	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	Червень 2020	Липень 2020	Серпень 2020
Реалізація стратегії маркетингу ТОВ "Шустронет"							
Введення нової послуги							
Встановлення ціни на нову послугу							
Формування оновленого асортименту							
Реалізація плану маркетингових комунікацій:							
Запуск медійних кампаній в Facebook							
Брендована сторінка на порталі новин							
Нативна стаття на порталі новин							
Реклама в транспорті							
Розповсюдження роздаткового матеріалу							
Комунікація з push-повідомленнями							
Комунікація з viber-повідомленнями							
Прямі продажі							
Продажі через месенджери							
Акційні пропозиції підприємства:							
Розіграш серед нових клієнтів							
Запуск акційних пропозицій							
Зведення факту по витратам та прибуткам							
Оцінка ефективності реалізованої стратегії							

Згідно із діаграмою, реалізація стратегії займе півроку. На графіках представлені календарні терміни виконання окремих робіт, вказані суміщення виконання цих робіт, виконавці і тривалість виконання окремих робіт.

3.4 Аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ “Шустронет”

На етапі аналізу ефективності стратегії маркетингу необхідно оцінити успішність продукту для корекції маркетингової стратегії. Це можна зробити завдяки кількісним та якісним показникам, наведеним в 1 розділі. Ці метрики дозволяють відстежувати дохід, слідкувати за результатами стратегії просування, ділитися ними із стейкхолдерами та потенційним партнерам.

З’ясування джерел і механізмів формування величин продажу та змінюваності його в часі є одним із основних питань аналізу продажу. Розпочинають його з оцінювання динаміки продажу товару чи всього асортимента на конкретному ринку. Планову динаміку обсягів продажу ТОВ “Шустронет” на 2020 рік представлено в вигляді таблиці 3.19:

Таблиця 3.19 – Планова динаміка обсягів продажу ТОВ “Шустронет” на 2020 рік

Послуги	Плановий обсяг продажів на 2020, тис. грн					Приріст в порівнянні до попереднього року
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Загалом	
Доступ до мережі Інтернет	820	820	820	820	3280	-3,53%
Кабельне телебачення	0	96,2	96,2	96,2	289	100%
Інтернет+телебачення	0	329	329	329	986	100%
Додаткові послуги	130	130	130	130	520	4%
Разом	950	1375	1375	1375	5074	30%

Отже, обсяг продажів стандартної послуги доступу до мережі Інтернет провайдера “Шустронет” в 2020 році планово зменшиться в зв’язку з перетіканням часни клієнтів до користування нової послуги. Плановий обсяг продажів нових послуг (телебачення та пакетна пропозиція) на

наступний рік складає 1275 тис. грн. Таким чином, орієнтовний приріст загального обсягу продажів підприємства в 2020 складає 30%.

Порівняльну динаміку продажів ТОВ “Шустронет” за 2019 та 2020 рр. представимо в вигляді рисунку 3.7 (див. рис. 3.7):

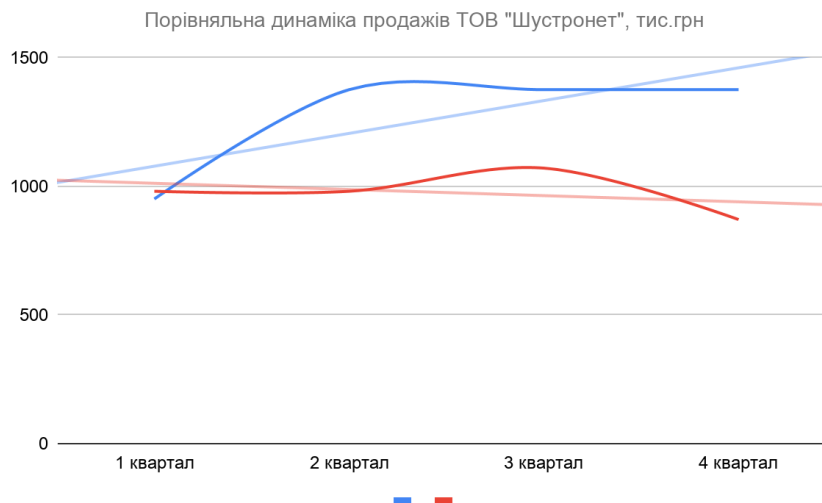


Рисунок 3.7 – Порівняльна динаміка продажів ТОВ “Шустронет” за 2019 та 2020 рр.

Після впровадження нової стратегії відділ маркетингу підприємства також має заміряти зміну частки ринку за вартісними показниками (SQM). Цей показник говорить про те, яке положення займає компанія на ринку в порівнянні з конкурентами. Частка ринку за вартісними показниками розраховується за формулою [2]:

$$ЧР_{\text{за вартісними пок-ми}} = \frac{\text{Продаж товарів } A \text{ (грош.од)}}{\text{Місткість ринку}} \quad (3.1)$$

$$РЧ_{2018-2019} = \frac{4100000}{15000000} = 27\%$$

$$РЧ_{2020} = \frac{5074000}{15000000} = 34\%$$

Таким чином, в 2020 році показник частки ринку ТОВ “Шустронет” орієнтовно зростає на 7%.

Рентабельність інвестицій в маркетингу (ROI) - важлива КРІ, яка вимірює ефективність вкладених грошей і загальний успіх продукту. Для розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ “Шустронет”, оцінемо обрані інструменти комунікацій та визначимо загальний показник рентабельності маркетингових інвестицій для сформованої політики просування (див. табл. 3.20) [3]:

Таблиця 3. 20 – Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій політики просування ТОВ “Шустронет”

Рекламний інструмент	Бюджет	Кількість нових заявок	Дохід (квартальний), грн	ROI, %
Реклама в соц. мережах	30000	106	79500	165%
Реклама на порталах новин	20000	74	55500	178%
Зовнішня реклама	20000	56	42000	110%
Direct-комунікації	15000	58	43500	190%
Прямі продажі та продажі через месенджер	46000	181	135750	195%
Акції та розіграші	10000	38	28500	185%
Разом	141000	513	384750	173%

Отже, стратегія є рентабельною та окупається на етапі реалізації. Надалі ж, витрати провайдера будуть спрямовані на втримання клієнтів, а рентабельність інвестицій буде поступово зростати.

Дохід в розрахунку на одного залученого клієнта розрахуємо за формулою [16]:

$$P_c = \frac{\Delta D}{\Delta C}, \quad (3.2)$$

де ΔD – приріст доходу, тис. грн.;

ΔC – приріст кількості абонентів.

$$P_c = 1275 / 513 = 2\,500 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо витрати на залучення нового клієнта [3]. Для цього бюджет комплексу просування поділимо на приріст кількості нових абонентів:

$$CAC = 143\,700 / 513 = 280 \text{ грн.}$$

Таким чином, вартість залучення нового клієнта в рамках оновленої стратегії складає 280 грн.

Знаючи суму витрат на залучення клієнта, можемо прорахувати метрику цінність клієнта в рамках року - це прибуток, який компанія отримує від клієнта за рік співпраці з ним [3]:

$$LTV = 2500 - 300 = 2200 \text{ грн}$$

Отже, цінність клієнта в рамках року складає 2200 грн.

Наступна обов'язкова для поррахунку метрика - це швидкість проникнення на ринок [3]:

Швидкість проникнення на ринок компанії "Шустронет" до введення нової маркетингової стратегії складає 27%. Орієнтовний показник після впровадження стратегії складе:

$$\text{Швидкість проникнення на ринок} = (1366 + 513 / 5000) \times 100 = 38\%$$

Тобто, показник швидкості проникнення на ринок орієнтовно зросте на 11%.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами аналізу стратегічних альтернатив для ТОВ “Шустронет” ми можемо виділити наступні стратегії:

- 1) Стратегія селективного зростання;
- 2) Стратегія, орієнтована на розширення асортименту послуг;
- 3) Стратегія розширення ринку.

Після оцінки шансів та ризиків для кожної стратегічної альтернативи, методом “мозкової атаки” за участі керівництва ТОВ “Шустронет”, було визначено вирішальний варіант стратегії - стратегія селективного зростання, в рамках якої буде розширено асортимент послуг ТОВ “Шустронет” для формування конкурентоспроможної пропозиції.

В рамках нової стратегії було сформовано основні ринкові та економічні цілі, обрані принципи позиціонування та цільові сегменти.

Сформований маркетинг мікс дозволив визначити вартість введення нової послуги в асортимент провайдера (219 тис.грн), оцінити цінові межі ринку для формування оптимальної ціни послуги та запропонувати нові інструменти збуту та комунікацій.

Загальний бюджет на реалізацію стратегії склав 362 700 грн, а хід реалізації стратегії було відображено за допомогою діаграми Ганта.

Прорахунок ефективності оновленої стратегії надав змогу зрозуміти, що стратегія є окупною на етапі реалізації, а орієнтовний приріст доходу в 2020 році складе 30%.

ВИСНОВКИ

Після проведення теоретичного та практичного дослідження, можна зробити наступні висновки та запропонувати шляхи удосконалення маркетингової діяльності інтернет-провайдера “Шустронет”:

1) В 1 розділі роботи ми розглянули теоретичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку та визначились з методологією подальшого дослідження;

2) Аналіз регіонального телекомунікаційного ринку надав змогу зрозуміти, що попит на послуги доступу до Інтернет з кожним днем все активніше зростає. В Україні налічується близько 2 тис. компаній, що надають послуги доступу в Інтернет. П’ятірка провайдерів-лідерів займає 2/3 всього українського ринку. Інші ж компанії, зайнявши якийсь мікроскопічний сегмент, обмежуються обслуговуванням окремого населеного пункту або кількох мікрорайонів. Серед таких компаній і аналізоване підприємство “Шустронет”, що діє на місцевому ринку телекомунікацій, географічні межі якого охоплюють м. Верхівцеве та найближчі околиці.

Основними гравцями місцевого ринку інтернет-доступу та суміжних послуг є аналізоване підприємство, ПП «Зв’язний» та ПП «Верінет. Лідером за часткою місцевого ринку є інтернет-провайдер “Верінет”, що вчасно розширив асортимент послугами з підключення телебачення. Аналізоване ж підприємство має перевагу за часткою ринку виключно в сегменті користувачів послугою доступу до мережі Інтернет.

Рівень концентрації ринку послуг доступу до мережі Інтернет у м. Верхівцеве та його околицях є дуже високим. За результатами обчислень індексу Харфіндела-Хіршмана, конкуренція на ринку також є високою та слабо розвиненою за рахунок малої кількості гравців. Насиченість

місцевого ринку телекомунікаційних послуг складає 71%, що вище середнього.

Проведені в 2 розділі макро- та мікросегментація дозволили виділити основні сегменти ринку та оцінити їх з точки зору економічної привабливості. За основу мікросегментації були взяті демографічні та психографічні критерії. Таким чином, найбільш економічно привабливим сегментом для аналізованого підприємства є жінки та чоловіки віком від 30 до 55 років (C1), оскільки вирішальними факторами при виборі провайдера для них є ті, за якими аналізоване підприємство займає лідируючі позиції на ринку. Та, в той же час, представники цього сегменту віддають перевагу не тільки стандартним послугам з підключення до мережі Інтернет, а і сервісам з підключення телебачення та пакетним пропозиціям, яких немає в асортименті провайдера. На другому за привабливістю місці знаходиться сегмент жінок та чоловіків віком від 18 до 29 років (C2) - це активні користувачі Інтернет, що не уявляють свого життя без нього. Цей сегмент переважно є байдужим до телебачення та віддає перевагу стандартним послугам з підключення до Інтернет. Двом обраним сегментам властиві ті самі поведінкові особливості: високі показники раціональності та значущості при виборі провайдера.

Дослідження зовнішніх маркетингових факторів показало, що ТОВ “Шустронет” є залежним від умов зовнішнього середовища. Про це свідчить підсумкова оцінка - 0,12 балів. Значний вплив на ТОВ “Шустронет” мають технологічні зміни в галузі та можливе збільшення конкуренції.

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ “Шустронет” дало змогу виявити сильні та слабкі місця підприємства. Найвагомими сильними сторонами ТОВ “Шустронет” є рівень сервісного обслуговування компанії, її репутація та якість послуг. В протиріччя їм, найзначнішими недоліками компанії є неефективна асортиментна та комунікаційна політика та застаріла стратегія маркетингу.

Таким чином, була визначена управлінська та маркетингова проблеми ТОВ “Шустронет”: управлінська проблема полягає в спаді продажів компанії на 37% в 4 кварталі 2018 року та невиконанні річного плану продажів. Маркетинговою проблемою підприємства виступає несвоєчасне реагування відділу маркетингу компанії на ринкові зміни, недосконала асортиментна та комунікаційна політики, а також неактуальна маркетингова стратегія підприємства.

Ситуаційний аналіз діяльності провайдера за використанням SWOT-аналізу показав, що ТОВ “Шустронет” в майбутньому має тримати орієнтир на стратегію слабкі сторони-можливості (WO), що є стратегією розвитку, мінімізації слабких сторін для управління можливостями. Основними напрямками розвитку маркетингової діяльності ТОВ “Шустронет” є:

- Розширення асортименту за рахунок введення послуг з підключення телебачення;
- Розширення інструментів просування;
- Формування нової стратегії маркетингу, що буде відповідати цілям та можливостям провайдера.

3) Після аналізу стратегічних альтернатив для ТОВ “Шустронет”, було виділено наступні альтернативи:

- а) Стратегія селективного зростання;
- б) Стратегія, орієнтована на розширення асортименту послуг;
- в) Стратегія розширення ринку.

Оцінка шансів та ризиків для кожної стратегічної альтернативи методом “мозкової атаки” за участі керівництва ТОВ “Шустронет” дала змогу визначити вирішальний варіант стратегії - стратегія селективного зростання, в рамках якої буде розширено асортимент послуг ТОВ “Шустронет” для формування конкурентоспроможної пропозиції.

В рамках нової стратегії було сформовано основні ринкові та економічні цілі, обрані принципи позиціонування та цільові сегменти.

Оновлена товарна політика компанії налічує 3 основні послуги: стандартна послуга з доступу до Інтернет, підключення телебачення та пакетна пропозиція - Інтернет+телебачення. Розрахунок вартості введення нової послуги в асортимент провайдера представлений в 3 розділі та складає 219 тис.грн.

Стандартні канали збуту провайдера пропонується розширити за рахунок продажів через месенджери, що активно розвиваються за останні роки.

Комунікаційна політика ТОВ “Шустронет” має транслювати основні конкурентні переваги провайдера. Інструментарій було підібрано враховуючи дослідження цільових сегментів щодо впливу рекламних інструментів, а також виходячи із інструментарію ринкового лідера. Основними складовими комплексу просування є: реклама в соціальних мережах, реклама на порталах новин, реклама в транспорті, POS-матеріали, direct-комунікації, прямі продажі та акційні пропозиції. Комплекс просування було оцінено відносно місії та ключових компетенцій підприємства.

Загальний бюджет на реалізацію стратегії склав 362 700 грн, а хід реалізації стратегії було відображено за допомогою діаграми Ганта.

Прорахунок ефективності оновленої стратегії надав змогу зрозуміти, що стратегія є окупною на етапі реалізації. Орієнтовний приріст обсягів продажу підприємства в наступному році складе 30%, а орієнтовне збільшення частки ринку - 7%. Додаткова сума товарообігу від реалізації нових послуг провайдера (телебачення та пакетна пропозиція) складе 1275 тис. грн.

Дохід в розрахунку на одного залученого клієнта склав 2,5 тис. грн. Розрахована рентабельність інвестицій склала 173% і довела, що стратегія є рентабельною. Витрати на залучення нового клієнта в рамках стратегії складають 280 грн. Цінність кожного клієнта в рамках року складає 2200 грн.

Отже, маркетингову проблему ТОВ “Шустронет” було вирішено - асортимент послуг розширено, ефективність комунікаційної політики покращено, а маркетингові стратегія підприємства була оновлена, враховуючи актуальні цілі керівництва компанії.

Поставлена мета та завдання магістерської роботи були досягнуті: досліджено теоретичні основи розробки маркетингової стратегії для підприємства, що працює на споживчому ринку; проаналізовано стан та динаміку українського регіонального телекомунікаційного ринку; проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів ТОВ “Шустронет”, виконано ситуаційний аналіз підприємства; визначено найперспективніші сегменти ринку для ТОВ “Шустронет”; розроблено та проведено оцінку стратегії маркетингу для інтернет -провайдера “Шустронет”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства : маркетинговий підхід : монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.
2. Бутенко, Н. В. Маркетинг // Н.В. Бутенко. - К. : Атіка, 2006. - 300 с.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дід-ковська, Н.В. Яшкіна. – 3-е вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.
4. Григор, А. В. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2 (44). – С. 47-52.
5. Дубровська Є. С. Методи оцінки задоволеності споживачів / Є. С. Дубровська // Методи менеджменту якості. - 2006. - № 4. - С. 26-30.
6. Єфремов В.С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування // В.С. Єфремов - Центр навчальної літератури - К. : Фінпрес, 1998 - 278 с.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 18.11.2003 № 1280-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2005, № 19, с.64
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (Дата звернення: 15.10.2019).
8. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 № 1280-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2004, № 12, с.155. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1280-15> (Дата звернення: 04.10.2019).
9. Ілляшенко, С. М. Маркетингові дослідження: навч. посіб. // С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.
10. Інтернет Асоціація України. Дослідження інтернет-аудиторії /

Режим доступу до ресурсу: <http://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi> (Дата звернення: 11.10.2019).

11. Консалтингова група «Expert & Consulting». Огляд українського ринку послуг фіксованого доступу до мережі інтернет в розрізі в2в і в2с сегментів. Режим доступу до ресурсу: <http://nm.encint.com/expertiza/fiksirovannyij-shpd/> (Дата звернення 10.10.2019).

12. Контент-маркетингове агентство Top Lead. IT-індустрія в Україні. Режим доступу до ресурсу: <http://www.bakertilly.ua/news/id1430> (Дата звернення 10.10.2019).

13. Котлер Ф. Основи маркетингу: учб. посібник / пер. з англ. В. Б. Боброва. Москва, 1996. – 698 с.

14. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. – 2007. – № 12. – С. 74–77.

15. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с. 3. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.

16. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.

17. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.

18. Лук'янець Т.И. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. / Т.И. Лук'янець. - К.: КНЕУ, 2000. - 380 с.

19. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – 219 с.

20. Мнушко, З. М. Маркетингові дослідження: метод. рек. до практ. занять [текст]// З. М. Мнушко, А. Б. Ольховська, О. В. Шуванова. – Х. : НФаУ, 2011. – 84 с.

21. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Д. В. Райко. – Х. : Інжек, 2008. – 632 с.
22. Рейтинг інтернет-провайдерів України за 2017 рік. Режим доступу до ресурсу: <https://itc.ua/news/rejting-ukrainskih-internet-provayderov-za-2017-god-ukrtelekom-kievstar-i-volya-lidiruyut-po-kolichestvu-abonentov-fregat-i-lanet-po-integralnoy-otsenke/> (Дата звернення 11.10.2019).
23. Сайт компанії «Шустронет». Режим доступу до ресурсу: <http://shustro.net.ua/>.(Дата звернення: 02. 11. 2019).
24. Сайт телекомунікаційної компанії "Воля". Режим доступу до ресурсу: <https://dnepropetrovsk.volia.com/> (Дата звернення: 01.11.2019).
25. Сліпенький, В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами: сутність і задачі на сучасному етапі / В. В. Сліпенький // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Україна наукова-2003]. – Т. 22. Економіка. – Донецьк, 2003. – С. 50-52.
26. Фатхудинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
27. Хасси, Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
28. Wilson, RMS. & Gilligan, C. 2005. Strategic Marketing Management: Planning, Implementation & Control, 3rd ed. UK^ Elsevier Butterwort-Heinemann.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – План дослідження споживачів місцевого ринку інтернет-провайдерів [9]

Етап	Опис
1.1. Постановка цілей	Основна мета дослідження - виділення серед безлічі споживачів однорідних груп, що пред'являють приблизно однакові вимоги до рівня сервісу та асортименту послуг провайдера, розробка на цій основі стратегій сегментації споживчого ринку для ТОВ “Шустронет”
1.2. Постановка завдань	Для реалізації дослідницького задуму необхідно вирішити такі завдання. 1. Визначити ознаки сегментації ринку; 2. Виділити сегменти ринку на основі найвиразніших ознак. 3. Оцінити виділені сегменти з точки зору їх привабливості і вимог до комплексу маркетингу фірми. 4. Визначити цільовий ринок фірми і розробити стратегії його охоплення в залежності від результатів сегментації.
1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	Основна робоча гіпотеза дослідження: цільова аудиторія ринку пред'являє різномірні вимоги до комплексу маркетингу і процесу обслуговування. Найбільш виразними ознаками сегментації, крім соціально-демографічні характеристик, є поведінкові критерії. Основним орієнтиром для формування стратегії є задоволення потреб нових для підприємства сегментів в рамках існуючого ринку за рахунок конкурентних переваг.

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

Ринок	Послуги доступу до мережі Інтернет та супутні їм
Географія	м. Верхівцеве та околиці
Мета дослідження	Дослідження особливостей поведінки аудиторії місцевого телекомунікаційного ринку
Цільова група	Жінки та чоловіки віком від 18 до 70 років, що приймають рішення щодо вибору провайдера
Задачі дослідження	<ul style="list-style-type: none"> ● виявлення поведінкових особливостей аудиторії; ● виявлення особливостей прийняття рішення щодо вибору провайдера; ● виявлення основних факторів, що впливають на споживацькі рішення; ● виявлення освідомленості аудиторії щодо місцевого телекомунікаційного ринку; ● виявлення стилю життя аудиторії; ● виявлення цілей користування доступом до Інтернет.

Розрахунок об'єму вибірки проведемо за формулою:

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

де n - обсяг вибірки;

z - нормоване відхилення, яке визначається виходячи з обраного рівня довірливості (1,96);

p - варіація для вибірки, в частках (25%);

q = (1 - p);

e - допустима помилка (5%).

$$\text{Таким чином, } n = \frac{3,84 * 0,75 * 0,25}{0,005} = 145.$$

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

1. <i>Ваша стать:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Чоловік ● Жінка
2. <i>Ваш вік:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● 18-29 ● 30-55 ● 56-70
3. <i>Оберіть, будь ласка, діапазон, який найбільш чітко характеризує ваш щомісячний рівень доходу:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● < 4000 грн ● 4000-8000 грн ● 8000-10000 грн ● 10000-12000 грн ● > 12000 грн
4. <i>Яким послугам вашого інтернет-провайдера ви надаєте перевагу?</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Доступ до мережі Інтернет ● Телебачення ● Інтернет та телебачення
5. <i>Якщо б широкосмуговий доступ до мережі Інтернет зник, на що б ви воліли його замінити?</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● xPON (оптоволоконний канал) ● GPRS, 3G, LTE ● Супутниковий зв'язок ● WiFi та WiMax на інших девайсах
6. <i>Основна ціль використання доступу до мережі Інтернет:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Пошук інформації ● Соціальні мережі ● Новини ● Ігри ● Робота

Продовження таблиці А.3

<ul style="list-style-type: none"> ● Музика/відео ● Пошта ● інше
<p>7. Які характеристики для вас є вирішальними при виборі інтернет-провайдера?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Висока швидкість ● Широкий асортимент послуг ● Цілодобова техпідтримка ● Стабільність цін на тарифи ● Наявність акційних пропозицій ● Безкоштовне підключення
<p>8. Які рекламні інструменти вплинули на вас найбільше при виборі поточного провайдера?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Рекомендації ● Прямі продажі ● Зовнішня реклама ● Реклама в Інтернет ● Місцеві ЗМІ ● Теле- та радіореклама ● Форуми та сайти відгуків
<p>9. Якими додатковими послугами вашого провайдера ви користуєтесь?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Зміна IP-адреси ● Оренда чи купівля роутера ● Налаштування роутера ● Налаштування ТБ ● Виклик майстра ● Страхування кабеля

ДОДАТОК Б

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

Найменування детермінант	Оцінка
<i>Ринкова влада постачальника</i>	3
Диференціація ресурсів	1
Наявність товарів-субститутів	4
Витрати зміни постачальників у компанії в галузі	4
Рівень концентрації постачальників	6
Значення замовлень для постачальників	3
Вартість закупівлі у співвідношенні з совокупними витратами	2
Загроза прямої і зворотної інтеграції фірм в галузі	3
Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	1
<i>Ринкова влада покупців</i>	3,27
Концентрація покупців в порівнянні з концентрацією фірм	4
Обсяг закупівель покупцями (у фірми)	3
Витрати перемикання покупців в порівнянні витратами перемикання постачальника	1
Інформованість покупця	6
Здатність до інтеграції вниз по технологічному ланцюжку	1
Товари-замінники	0
Співвідношення ціна / загальний обсяг закупівель	3
Відмінності товарів / впізнаваність торгової марки	3
Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	6
Вигоди покупця	4
Стимули осіб, які приймають рішення	5
<i>Влада існуючих конкурентів</i>	2,86
Ріст галузі	5
Постійні (або складські) витрати / додана вартість	1

Продовження таблиці Б.1

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

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Процентне співвідношення груп А, В і С асортименту ТОВ “Шустронет”

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

Група А: Безліміт 100 Мбіт/с;

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

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

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

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

ДОДАТОК Г

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

Етап	Опис
1.1. Постановка цілей	Основна мета дослідження - оцінка задоволеності та лояльності споживачів ТОВ “Шустронет”
1.2. Постановка завдань	Для реалізації дослідницького задуму необхідно вирішити такі завдання: розробити анкету опитування, сформувавши вибірку, провести опитування, оцінити результати.
1.3. Формулювання робочої гіпотези дослідження	Основна робоча гіпотеза дослідження: більшість клієнтів ТОВ “Шустронет” не є лояльними до компанії.

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

№	Питання
1	1) Чому Ви обрали для себе провайдера «Шустронет»?
2	2) Які емоції викликає в Вас робота провайдера «Шустронет» і його рекламна кампанія?
3	3) Що провайдеру «Шустронет» необхідно змінити, аби втримати Вашу прихильність?
4	4) За шкалою від 0 до 10 яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте «Шустронет» родичам чи друзям?

ДОДАТОК Д

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

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

ДОДАТОК К



Рисунок К.1 – Акційні пропозиції на тарифи компанії «Фрегат» [11]

ДОДАТОК Л



Рисунок Л.1 – Приклад рекламних білбордів компанії «Марк» [11]