

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)

и

студента Онiкiснко Арини Олександрiвни  
(П І Б)

академічної групи 075м-18з-1  
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему «Просування нової послуги на промисловому ринку»  
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л.			
розділів:				
1. Теоретичний	Палехова Л.Л.			
2. Дослідницький	Палехова Л.Л.			
3. Проектний	Палехова Л.Л.			
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 Онікієнко А.О. академічної групи 075М-183-1  
 (прізвище та ініціали) (шифр)  
**спеціальності \_\_\_\_\_ 075 Маркетинг \_\_\_\_\_**  
 (код і назва спеціальності)  
**за освітньо-професійною програмою \_\_\_\_\_ «Маркетинг» \_\_\_\_\_**  
 (офіційна назва)

**на тему «Просування нової послуги на промисловому ринку»**

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

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
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)

**Палехова Л.Л.**

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі** 02.09.2019р.**Дата подання до екзаменаційної комісії**16.12.2019р.**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**Онікієнко А.О.**

(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ .....	8
1.1 Маркетингові особливості послуг з обслуговування високотехнологічного обладнання на промисловому ринку.....	8
1.2 Оцінка ринкових перспектив нової послуги.....	14
1.3 Маркетингові методи просування нової послуги .....	16
1.4 Процедура розробки програми з просування нової послуги .....	20
1.5 Оцінювання економічної доцільності маркетингової програми з просування нової послуги .....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ “ЕЛІОС СТРАТЕГІЯ” ЩОДО ПРОСУВАННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ .....	24
2.1 Стан і динаміка розвитку ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій .....	24
2.2 Загальна характеристика ТОВ “Еліос Стратегія” як суб’єкту ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій .....	30
2.3 Вивчення зовнішнього маркетингового середовища ТОВ “Еліос Стратегія” .....	31
2.4 Вивчення внутрішнього маркетингового середовища та визначення ключових компетенцій ТОВ “Еліос Стратегія” .....	36
2.5 Ситуаційний маркетинговий аналіз ТОВ “Еліос Стратегія” .....	45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПРОСУВАННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ..	54
3.1 Обґрунтування сегменту на ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій.....	54

3.2 Обґрунтування стратегії просування нової послуги на ринку.....	62
3.3 Вибір методів та інструментів просування нової послуги.....	65
3.4 Аналіз ефектів й ефективності впровадженої програми просування нової послуги на промисловому ринку.....	69
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

*Актуальність.* Просування нової послуги промислового підприємства передбачає вихід на нові ринки та задоволення потреб нових споживачів. Поява нових послуг, як правило, є реакцією підприємства на оновлення умов ринку, зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, що може привести до здійснення диверсифікації бізнесу.

У такому векторі розвивається й український ринок сонячної енергетики, вимагаючи адаптації підприємств під принципово новий попит, що швидко розвивається. Станом на 1 січня 2019 року Україна має загальну потужність об'єктів відновлюваної електроенергетики 898 МВт (без урахування АТ Крим) [1]. Плановим показником сонячної енергетики на 2019, необхідність досягнення якого закріплене міжнародними зобов'язаннями, є цифра 4 490 МВт [2]. Подолання цього розриву є актуальною проблемою для більшості інноваційних ринків.

Загальний обсяг впроваджених потужностей сонячної енергетики постійно зростає, тому для успішного впровадження цілей розвитку сонячної енергетики треба розвивати сервісні послуги, зокрема обладнання технічного обслуговування. Такі послуги стануть не тільки новими для підприємства, що виходить на новий ринок, проте відносяться до інноваційних, що обслуговують високотехнологічні продукти. Послуги з сервісного обслуговування обладнання сонячної енергетики мають особливості, що поки мало досліджені.

Через це великим ЕРС-контракторам, до числа яких входить ТОВ “Еліос Стратегія”, важливо враховувати маркетингові особливості новітнього об'єкту обслуговування – промислових сонячних електростанцій, добре знати кон'юнктуру ринку і специфічні потреби своєї нової цільової аудиторії, щоб обирати найбільш доцільну стратегію просування на молодому ринку та методи її реалізації.

Таким чином, тема просування нової послуги на промисловому ринку є актуальною, має велике теоретичне та практичне значення.

*Метою дослідження* є вивчення теоретико-методичних питань з розробки стратегії щодо просування послуг на інноваційному промисловому ринку та розробки методів її впровадження.

*Задачі дослідження.* Згідно до мети дослідження в магістерській роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи розробки програми просування нової послуги на інноваційному промисловому ринку;
- виконати аналіз сучасного стану ринку послуг з технічного обслуговування промислових сонячних електростанцій в Україні;
- проаналізувати можливості ТОВ “Еліос Стратегія” для виведення нової послуги обслуговування промислових сонячних електростанцій на ринок сонячної енергетики в Україні;
- провести дослідження зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища ТОВ “Еліос Стратегія”;
- здійснити вибір та обґрунтування стратегії та тактики просування нової послуги на ринку;
- проаналізувати ефективність й ефекти впровадженої програми просування нової послуги на промисловому ринку.

*Об’єктом дослідження* є процес просування нової послуги на високотехнологічному промисловому ринку.

*Предметом дослідження* є методи обґрунтування та впровадження стратегії просування нової послуги на промисловому ринку.

*Методи дослідження.* Дослідження побудовані на застосуванні наступних наукових методів:

- аналіз статистичних даних, щоб встановити тенденції промислового ринку сонячної енергетики та конкурентні позиції ТОВ “Еліос Стратегія”;

- польові дослідження, зокрема анкетування та спостереження, за допомогою яких були визначені ступінь залученості та емоційності цільової аудиторії;
- експертний метод застосовувався для проведення маркетингових аналізів конкурентних сил, зовнішніх та внутрішніх факторів тощо;
- фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ “Еліос Стратегія”, що допоміг визначити маркетингову проблему та оцінити ефективність запропонованої програми дій;
- макро- та мікросегментування було використано для визначення цільового сегменту, на якому буде зосереджена програма просування;
- специфічні методи аналізу маркетингового середовища (STEP-аналіз, EFAS, IFAS, SWOT-аналіз та інші) допомогли встановити основні сили та можливості для ТОВ “Еліос Стратегія”.

*Положення, що захищаються.* Для просування нової послуги на високотехнологічному промисловому ринку ефективною є конкурентна сфокусована (нішева) клієнтоорієнтована стратегія, що сприяє розвитку ринку та швидкому формуванню конкурентних переваг.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Основні результати магістерського дослідження та їх практичне значення обговорювалися на: Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених “Majesty of Marketing”, опубліковані тези доповіді: Marketing strategy for industrial market: promotion of a new service. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff.* Dnipro, Dnipro University of Technology, 2019.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (30 найменувань) та 4 додатків. Обсяг роботи становить 92 сторінки, що включає 37 таблиць та 21 рисунок.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОМУ ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **1.1 Маркетингові особливості послуг з обслуговування високотехнологічного обладнання на промисловому ринку**

Класична наукова література широко висвітлює аспекти маркетингу промислових послуг. Ф. Котлер визначає послугу, як “будь-яку діяльність або вигоду, яку одна сторона може запропонувати іншій, вона невідчутна і не тягне за собою право власності на придбаний продукт” [3, ст. 818]. Поняттю промислової послуги дали визначення вітчизняні науковці: “Послуги промислового ринку – це такі, що включають служби контролю, технічного обслуговування встаткування, послуги служби забезпечення, що полегшують процес виробництва й організації, консультаційні послуги” [4].

Програма просування нових послуг з обслуговування високотехнологічного обладнання на промисловому ринку має враховувати дві групи особливостей: маркетингові особливості послуг з обслуговування високотехнологічного обладнання на промисловому ринку; особливості процесу просування нових для підприємства послуг.

Отже, промислові послуги умовно поділяються на консалтинг і технічне обслуговування. Технічне обслуговування — комплекс заходів щодо контролю та підтримання роботоспроможного або справного стану, який полягає, як правило, в огляді, догляді та періодичному ремонті [5]. До таких послуг віднесено всі операції (монтаж, демонтаж, наладка, регулювання у період експлуатації, ремонтні роботи тощо), які направлені на забезпечення технологічної готовності матеріально-технічних ресурсів до високоефективної експлуатації.



Послуги з технічного обслуговування класифікуються за критеріями, пов'язаними зі збутом і періодом обслуговування – на передпродажне і післяпродажне, що включає гарантійне і післягарантійне технічне обслуговування [5]. Кожен вид послуг з технічного обслуговування промислового обладнання має певні завдання, зміст та вимоги до здійснення, що обумовлює цілі та підходи до вибору комплексу просування (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Цілі просування окремих видів послуг з технічного обслуговування промислового обладнання [6, с. 257-259]

Види послуги	Особливості послуги			Цілі просування послуги
	Завдання	Зміст	Вимоги до здійснення	
Передпродажне технічне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка товару до придбання та передачі споживачеві;</li> <li>– демонстрація властивостей;</li> <li>– тестування разом з покупцем, щоб зменшити вірогідність повернення та ін.</li> </ul>	Теоретичне та практичне (наглядне) інформування покупця про особливості продукту.	Підготовлений персонал, технічні можливості для демонстрації та тестування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільш. обсягів продажів, переконання покупців у перевагах;</li> <li>– іміджеві цілі та ін.</li> </ul>
Післяпродажне технічне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гарантійне та післягарантійне обслуговування;</li> <li>– поточний ремонт;</li> <li>– постачання запасних частин;</li> <li>– вдосконалення придбаного товару та ін.</li> </ul>	Сервісна підтримка покупця, що вже здійснив покупку.	Підготовлений персонал, технічні можливості для діагностики та ремонтних робіт, підмінний фонд обладнання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ств. додатк. конк. переваг;</li> <li>– підвищ. лояльності клієнтів;</li> <li>– диверсифікація роботи під-в;</li> <li>– збільш. обсягів продажів як товару, так і обслуговування окремо;</li> <li>– іміджеві цілі та ін.</li> </ul>

Продовження таблиці 1.1.

Гарантійне технічне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка до експлуатації;</li> <li>– ремонтні роботи, діагностика, інструктажі, заміна обл-ня – відповідно до договору гарант. тех. обл-ня.</li> </ul>	Сервісна підтримка покупця, що вже здійснив покупку.	Підготовлений персонал, технічні можливості для діагностики та ремонтних робіт, підмінний фонд обладнання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ств. додатк. конк. переваг;</li> <li>– підвищ. лояльності клієнтів;</li> <li>– диверсифікація роботи під-в;</li> <li>– збільш. обсягів продажів як товару, так і обсл-ня окремо;</li> <li>– іміджеві цілі та ін.</li> </ul>
Післягарантійне технічне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– техогляди та поточні ремонти відповідно інструкціям виробників;</li> <li>– у максимально можливому обсязі задовольняти потреби в ремонті та підмінному обладнанні.</li> </ul>			

Виділимо наукові школи, що спеціалізуються на вивченні маркетингу послуг. Такими загальноновизнано є: Північна школа “Нордік скул”, Французька і Американська школи, представлена Гарвардською школою бізнесу, Центром вивчення маркетингу послуг при університеті Арізони і Техаським А&М університетом [7, с. 12]. Уваги заслуговує модель Д. Ратмела, що демонструє специфіку у виробничому секторі (див. рис. 1.1).

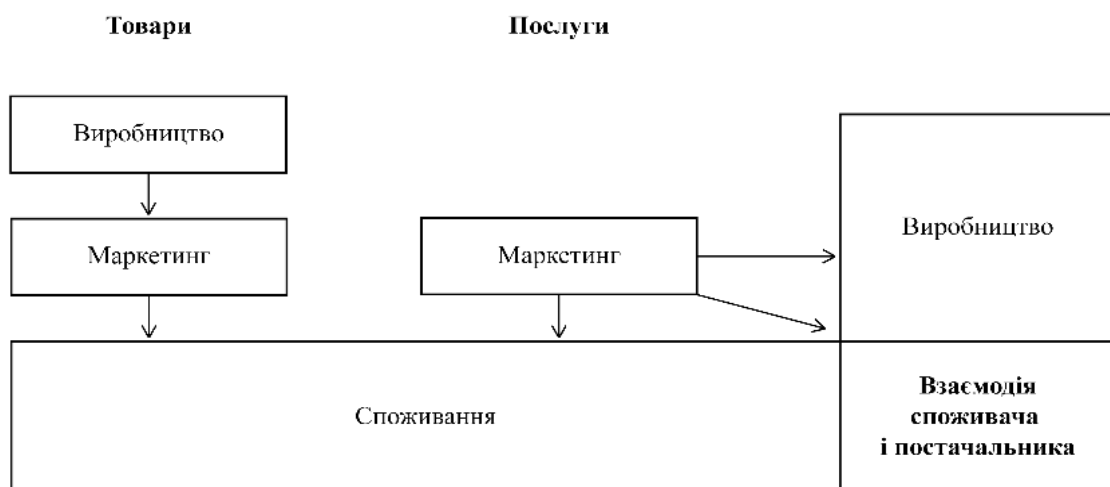


Рисунок 1.1 – Концепція Д. Ратмела щодо просування послуг на промисловому ринку [8]

Вчений розрізняє три групи пов'язаних сфер, що важливі для просування послуг з обслуговування виробничих товарів та процесів у виробничій сфері: виробництво товарів (галузь, технології, рівень розвитку виробництва тощо), маркетинг з просування товарів (маркетингова стратегія, методи, нарощування компетенцій тощо), споживання цих товарів (потреба, що задовольняється, розвиток ринку, сегмент споживання тощо). Процес виготовлення та надання послуги є невід'ємним.

Треба підкреслити, що стратегія та комплекс просування послуг виробничого характеру, що пов'язані з обслуговуванням високотехнологічних товарів, повинні враховувати стадію життєвого циклу послуги – вихід на ринок, періоди ринкового росту та зрілості, т. д. Проте, як показано на рис. 1.2, є залежність від життєвого циклу товару, що обслуговується, та проблемами розвитку первісного ринку. Наприклад, на ранніх стадіях життєвого циклу високотехнологічного обладнання може мати прірва між окремими сегментами потенційних споживачів – новаторам та ранніми послідовниками, ранніми послідовниками та ранньою більшістю [9, с. 20]. Тому кожна стадія життєвого циклу послуги має певні ринкові складності та завдання маркетингу.

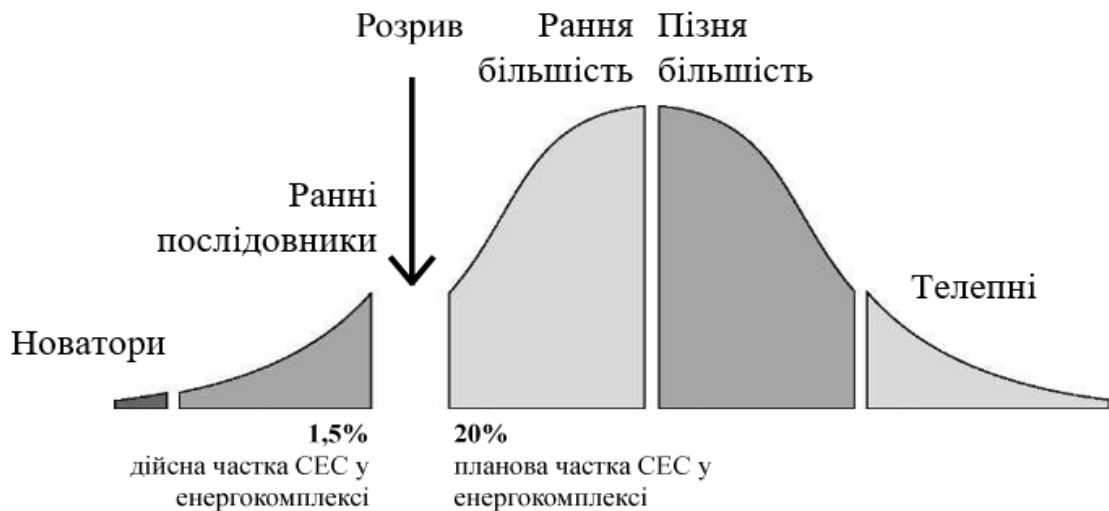


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл сонячної енергетики в Україні [8]

На рисунку вказаний життєвий цикл високотехнологічних послуг і товарів на ринку сонячної енергетики в Україні, справедливий станом на III квартал 2019 року [1].

Позначений розрив – закономірна ситуація в життєвому циклі на високотехнологічному ринку, в даному випадку – між реальною часткою сонячної енергетики та плановою.

Завершення календарного 2019 року ознаменує собою завершення етапу масштабної державної підтримки розвитку відновлюваних джерел енергії та зниження “зеленого” тарифу [10].

З першого січня “зелений” тариф в Україні буде знижено (Додаток А), а умови його отримання ускладнено (в силу вступила система “Новий ринок електроенергії”, що передбачає роботу енергосистеми за конкурентною основою.

Для гравців ринку промислових СЕС (далі – ЕРС-контрактори) формується необхідність перепрофілюватися або виходити на інші географічні ринки. Якщо мова йдеться про зміну профілю, найбільш очевидним варіантом є залучення власних кваліфікованих у ВДЕ фахівців у послугі з обслуговування вже існуючих побудованих промислових СЕС.

Більшість ЕРС-контракторів, включаючи ТОВ “Еліос Стратегія”, переводять погляд з ринку ЕРС-контрактів на перспективний зростаючий ринок сервісу: боротьба буде йти за всі станції – як і побудовані самою компанією, так і конкурентами, адже власник сам обирає, якого сервісного провайдера він вважає найбільш надійним.

Конкретний життєвий цикл для послуги обслуговування сонячних електростанцій, є наступним (рис. 1.3):

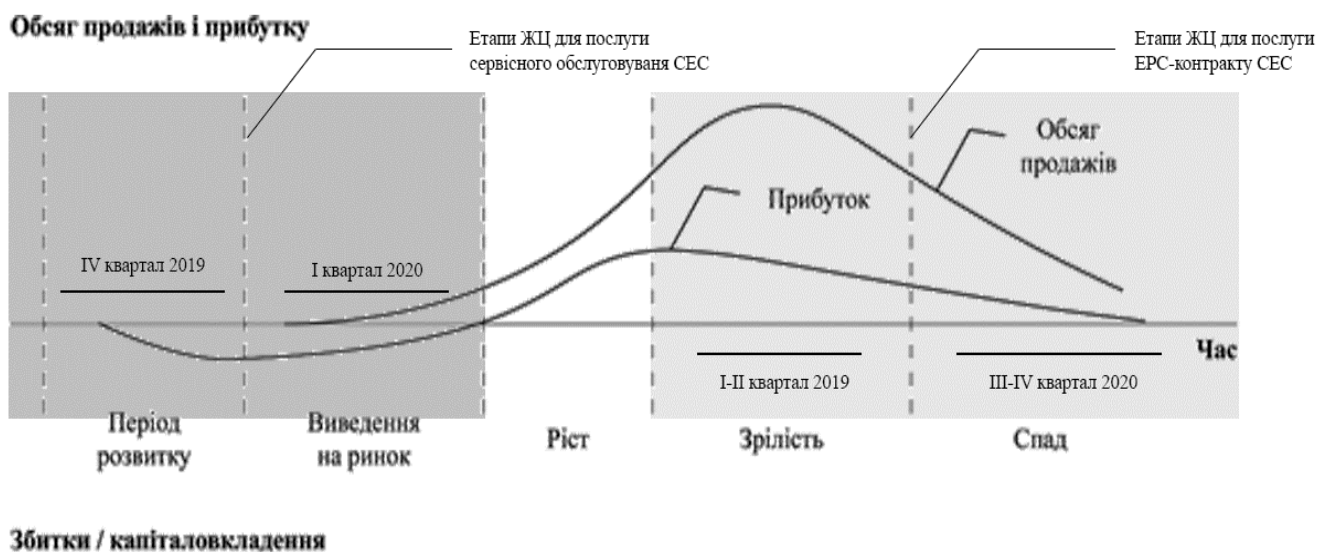


Рисунок 1.3 – Життєвий цикл послуги з обслуговування сонячних електростанцій [8]

Для послуг з обслуговування високотехнологічного обладнання додаються особливості, обумовленні характерними рисами такого виду товару – високий рівень наукоємності та новизни, підривний тип інновацій. потреба в обміні науково-технічними знаннями з високих технологій між продавцями, покупцями та обслуговуючою сферою (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості просування послуг з технічного обслуговування високотехнологічного промислового обладнання [6, с. 118-123]

Особливості високотехнологічного товару	Особливості ринку високотехнологічних товарів	Особливості послуг з обслуговування високотех. товарів
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока наукоємність та принципова новизна</li> <li>– Можливий розрив між очікуваним і “родовим” продуктом</li> <li>– Висока динаміка в покращуючих інноваціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Невизначеність ринкової реакції – попиту і конкурентного оточення</li> <li>–Висока к-я з традиційними товарами, що задовольняють ті ж самі потреби</li> <li>–Продажі пов'язані з наданням комплексу передпродажних і післяпр.одажних послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Попит на послуги зростає за рахунок “мережевого ефекту” і є функцією від числа споживачів товару</li> <li>–Труднощі у вивченні споживчих переваг при обслуговуванні нового товару</li> <li>–Відсутністю стандартизованих технічних вимог до обслуговування</li> </ul>

Продовження таблиці 1.2

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потреба в комплексі додаткових пристроїв і сервісних послуг</li> <li>– Здатність генерувати ланцюговий ефект та інноваційні процеси в інших галузях діяльності</li> <li>– Значні інвестиції в розробку та просування</li> <li>– Ускладнений процес ціноутворення через необхідність оцінки вартості знань</li> <li>– Високий ступінь глобалізації виробництва і збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Можливий глибоких розривів між основними сегментами – новаторами, раннім послідовниками та ранньою більшістю</li> <li>–Висока ймовірність появи нових конкурентів, у тому числі поза межами галузі</li> <li>–Сильна залежність від кон'юнктури світового ринку</li> <li>–Значний вплив зовнішніх факторів, особливо залежність від державної підтримки ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Сильна залежність стратегії просування послуг від стадії життєвого циклу самого товару</li> <li>–Специфічний комплекс маркетингу послуг, що обумовлений особливостями високотехнологічного ринку</li> </ul>
---	---	---

Таким чином, розробка стратегії і програми просування нової послуги, що стосується обслуговування високотехнологічного обладнання, враховує:

1. Особливості послуг та цілі їх просування.
2. Взаємозв'язок виробництва, маркетингу, споживання у виробничій сфері в контексті просування послуг з обслуговування виробничих товарів.

3. Особливості високотехнологічного товару, ринку високотехнологічних товарів, послуг з обслуговування високотехнологічних товарів.

4. Етап життєвого циклу послуги та товару, що обслуговується.

5. Природа споживача та тип високотехнологічного товару.

6. Кон'юнктура та динаміка ринку.

## 1.2 Оцінка ринкових перспектив нової послуги

Для оцінки ринкових перспектив нової послуги необхідно визначити, наскільки ринок і компанія готові до виведення її на ринок, а також, чи буде це комерційно вигідно, та яку частку ринку зможе компанія зайняти з новою послугою. Після цього, на основі визначеної місії та ключових компетенцій підприємства, можна сформулювати й оцінити необхідні методи просування нової послуги. Методологія оцінки досліджена низкою науковців, серед яких – Поль У. Ферріс [11]. Зведену методику оцінки пропонуємо провести за трьома ключовими напрямками:

1. Оцінка сили товарної категорії (послуг) на ринку.

Даний напрямок включає наступні показники:

1.1. Індекс розвитку товарної категорії – CDI (Category Development Index), що показує силу товарної категорії (у нашому випадку – послуги) на ринку, оцінює рівень споживання цієї послуги у конкретному ринковому сегменті:

$$CDI = \frac{\frac{\text{Обсяг продажу послуги у сегменті}}{\text{Кількість покупців у сегменті}}}{\frac{\text{Загальний обсяг продажу послуги в країні}}{\text{Загальна кількість покупців на всьому ринку країни}}} \times 100\%. \quad (1.1)$$

1.2. Індекс цін – PI (Price Index) аналізує амплітуду коливання цін у певної категорії товарів в рамках даного ринкового сегменту, дозволяє відслідковувати та визначати розвиток ринку товарної категорії за ціною:

$$PI = \frac{\text{Середня оптова ціна на ринковому сегменті}}{\text{Ціна, що пропонується на ринковому сегменті}} \times 100\%. \quad (1.2)$$

## 2. Оцінка готовності підприємства

Даний напрямок включає наступні показники:

2.1. Індекс проникнення підприємства на ринок – MPI (Market Penetration Index) оцінює розвиток клієнтської бази підприємства:

$$\text{MPI} = \frac{\text{Кількість покупців підприємства за звітний період}}{\text{Кількість потенційних покупців у сегменті}} \quad (1.3)$$

2.2. Відносна частка ринку – RMSI (Relative Market Share Index) розраховується, як частка ринку підприємства, відносно частки ринку його головного конкурента чи конкурентів:

$$\text{RMSI} = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку основного конкурента}} \cdot 100\%. \quad (1.4)$$

## 3. Оцінка готовності цільової аудиторії

Даний напрямок включає наступні показники:

3.1. Рівень знань про послугу – PKI (Product Knowledge Index), тобто ступінь обізнаності про послугу:

$$\text{PKI} = \frac{\text{Кількість споживачів, що знають про товар}}{\text{Загальний сегмент потенційних споживачів}} \cdot 100\% . \quad (1.5)$$

3.2. Рівень намірів щодо покупки послуг – IBI (Intention-to-buy Index) показує готовність цільової аудиторії купити нову послугу:

$$\text{IBI} = \frac{\text{Кількість споживачів, що готові купити послугу}}{\text{Загальний сегмент потенційних споживачів}} \cdot 100\% . \quad (1.6)$$

У сукупності виділені показники надають досить повну характеристику щодо ринкових перспектив нової послуги.

### 1.3 Маркетингові методи просування нової послуги

Вибір оптимальних методів просування нових послуг є важливим завданням для будь-якої маркетингової стратегії. Необхідно зазначити, що роль тих чи інших елементів комплексу маркетингових комунікацій є різною для промислового та споживчого ринків. Якщо на споживчому



ринку провідну роль відіграє реклама, то система просування компаній на промисловому ринку, перш за все, базується на особистих продажах. Важливість методів на ринках споживчих і промислових різна (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Маркетингові методи просування на споживчому та промисловому ринках за пріоритетністю [6, с. 218-223]

<b>№ пріоритету</b>	<b>Споживчий ринок</b>	<b>Промисловий ринок</b>
1	Реклама	Особистий продаж
2	Стимулювання збуту	PR
3	Особистий продаж	Стимулювання збуту
4	PR	Реклама

У різних областях економіки існують різні способи просування і збуту продукції. Як правило, найефективнішими способами збуту продукції у сфері B2B (промисловий ринок), є прямі продажі, продажі на спеціалізованих заходах, інформаційна реклама і продажі за допомогою Інтернет. Така ситуація зумовлена тим, що покупцем виступає ділова людина, в якій, як правило, дуже мало час на пошук інформації про постачальників і необхідну йому продукцію. Причини того, що персональний продаж є головним інструментом комунікацій на промисловому ринку, криються в особливостях ухвалення клієнтом рішення про покупку і в специфіці відносин “продавець-покупець”. Саме від торгового представника залежить, чи зуміє компанія вирішити проблеми клієнта.

Причинами того, що особистий (персональний) продаж виступає найефективнішим інструментом просування товарів на промисловому ринку, наступні фактори:

– цільовий ринок представлений посередниками та виробничими споживачами з різноманітною спеціалізацією, що передбачає індивідуальний підхід до продажу послуг виробничого призначення кожному з них;

– високий рівень складності потребує проведення попередніх кваліфікованих консультацій з постачальником товарів виробничого призначення;

– особливості та умови організації збуту товарів виробничого призначення потребують від спеціалістів зі збуту відповідних технічних знань, досвіду і творчого підходу, що найкраще реалізується через особистий продаж.

Оскільки метод особистого продажу (і його поєднання з іншими методами) є акцентним серед інших для просування нової послуги на промисловому ринку, варто зупинитись на його специфіці (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Етапи процесу особистого (персонального) продажу

[6, с. 56-57]

Але, незважаючи на провідну роль персональних продажів у загальній системі маркетингових комунікацій, не можна забувати й про інші її елементи. Адже при правильному виборі цих елементів та вірному поєднанні їх з функцією персональних продажів, компанія зможе значно посилити свою стратегію просування.

Розглянемо взаємозв'язок персональних продажів з іншими елементами комплексу маркетингових комунікацій.

– Особистий продаж і реклама. Реклама може досягти великих аудиторій одночасно з гучним повідомленням. Це повідомлення повинне носити загальний характер, а його текст — бути відносно коротким; можливість для зворотного зв'язку і корекції фактично рівна нулю. Оскільки особисті продажі пропонують протилежний набір сильних і слабких сторін в порівнянні з рекламою, то реклама і особисті продажі призначені для того, щоб доповнювати один одного.

– Особистий продаж і стимулювання збуту. Цінові угоди, премії, конкурси і інші стимули є частиною арсеналу, який може зробити процес особистого продажу успішнішим. Ці заходи по стимулюванню збуту серед представників торгівлі часто координуються паралельними заходами щодо просування серед споживачів, щоб вплинути на обидва сегменти ринку. Стимулювання збуту може працювати на створення додаткової цінності процесу особистих продажів.

– Особистий продаж і PR. Деякі дослідники вважають, що PR — це найбільш важлива стратегія торгового агента в багатьох організаціях. Якщо розглядати PR, як процес формування і підтримки доброзичливого відношення до компанії, це саме такий випадок. Торговий агент повинен розглядати таку діяльність, як запрошення клієнта на обід, запам'ятовування днів народження клієнтів, відповіді на питання або скарги, а також співчутливе поводження з людьми не тільки як частину процесу продажу, а й як PR.

– Особистий продаж та інші засоби маркетингових комунікацій. Персональні продажі можуть збільшити свою цінність, будучи об'єднаними з іншими засобами маркетингових комунікацій, такими як прямий маркетинг, маркетинг в місцях продажів та ін.

Спеціальні заходи, наприклад, є ефективним способом для торгових агентів виявити потенційних клієнтів, і така подія зазвичай набагато ефективніша, якщо торговий агент доступний для відповідей на питання покупців.

Не варто забувати про такий ефективний спосіб продажів, як участь у різних промислових виставках, що може сприяти не тільки дрібним продажам, але й укладанню великих контрактів на поставку устаткування (надання послуги) протягом тривалого часу.

#### **1.4 Процедура розробки програми з просування нової послуги**

Процес розробки маркетингової стратегії просування послуг відбувається через послідовно здійснювані етапи.

У літературі пропонують чотири етапи формування розробки стратегії просування нової послуги на промисловому високотехнологічному ринку: аналіз поточного стану маркетингового середовища, вибір стратегії просування, розробка програми просування та оцінка ефектів та ефективності запропонованої програми просування [12].

Кожен наступний етап процедури є логічним продовженням попереднього.

На всіх етапах розробки програми просування розглядають усі методи дослідження та обирають оптимальні (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 — Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства

Етап	Завдання	Методи дослідження
------	----------	--------------------

<b>1. Аналіз поточного маркетингового середовища</b>	1.1. Аналіз поточного стану ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Аналіз абсолютних та відносних показників стану та динаміки ринку [11].</li> <li>–Індекси концентрації та насиченості ринку [11].</li> </ul>
	1.2. Вивчення стану зовнішнього середовища та визначення його основних факторів впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>–PESTLE-аналіз зовнішнього середовища [13].</li> <li>–Модель М. Портера “5 сил ринкового середовища” [14].</li> <li>–EFAS-аналіз зовнішніх факторів [12].</li> </ul>
	1.3. Вивчення основних факторів внутрішнього середовища підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Вектор економічного розвитку [15].</li> <li>–Ланцюг цінностей за McKinsey [16].</li> <li>–Оцінка місії та ключових компетенцій підприємства [17].</li> <li>–Матриця MCC [17].</li> <li>–IFAS – аналіз [18].</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.4

<b>2. Ситуаційний аналіз</b>	2.1. Конкурентний аналіз підприємства на промисловому ринку послуг	–Перехресна матриця SWOT-аналізу [18]. –SNW-аналіз факторів впливу [17]. –Матриця Hussey [17].
	2.2. Вибір стратегічного напрямку маркетингових дій	–Стратегічна канва [19]. –GAP-аналіз розривів існуючих та бажаних показників [15].
<b>3. Вибір стратегії просування</b>	3.1. Обґрунтування вибору сегменту потенційних споживачів	–Сегментація ринку потенційних споживачів [12]. –Матриця залученості Фута, Коуна і Белдінга [20].
	3.2. Вибір стратегії просування, що відповідає цілям ринкового розвитку	–SPACE-аналіз позицій на ринку [21]. –Модель Д. Ратмела [22]. –Матриця Россітера-Персі [17].
<b>4. Розробка програми просування</b>	4.1. Обґрунтування інструментів просування стосовно стратегії просування на промисловому ринку	–Медіапланування [12]. –Матриця МСС [17].
	4.2. Оцінка ефектів та ефективності запропонованої програми просування	–Показники ефектів: частка ринку; частота покупки; об'єм продаж; прибутковість [11]; –Показники ефективності програми просування: рентабельність; строк окупності [11].

В ході перерахованих досліджень, для отримання реалістичної картини про зміну ринкових факторів, використовувались експерти оцінки. Групу експертів було обрано методом “снігової кулі” [12].

Експертами виступили: керівник напрямку сервісного обслуговування ТОВ “Еліос Стратегія”, директор з маркетингу ТОВ “Еліос Стратегія”, виконавчий директор ІVCentre в Україні, голова Європейсько-української енергетичної агенції. Збір інформації буде здійснюватися методом відправки

опитування з запитаннями по оцінці можливостей та загроз банківської сфери на електронну пошту [12].

Таким чином, програма дослідження буде проведена у чотири етапи, які включають: аналіз поточного стану маркетингового середовища, ситуаційний аналіз, вибір стратегії просування та розробка програми просування. У програмі будуть застосовані класичні методи дослідження, які дозволяють зробити всебічний аналіз зовнішнього середовища, визначити конкурентні переваги компанії, здійснити сегментацію ринку, а також обґрунтувати маркетингові інструменти, що будуть запропоновані для нової програми просування послуги.

### **1.5 Оцінювання економічної доцільності маркетингової програми з просування нової послуги**

Оцінювання економічної доцільності маркетингової програми з просування можна провести в трьох напрямках.

#### **1. Оцінка доцільності використання маркетингового бюджету.**

Оцінка доцільності використання бюджету необхідна не лише для оцінки ефективності вже проведених кампаній, але й під час розробки самого бюджету. Технічний бюджет визначають за допомогою аналізу порогу рентабельності рекламних витрат [11].

Збільшення обсягів продажу для покриття рекламних витрат обчислюють, як відношення витрат на рекламу до граничного прибутку на одиницю надання послуг:

$$Ц_{\text{дод}} = \frac{S}{D - C'} \quad (1.7)$$

де:  $Ц_{\text{дод}}$  — надбавка до ціни реалізації послуги, потрібна для покриття витрат на рекламу;

$S$  — витрати на рекламу;

Д — дохід, отриманий підприємством від реалізації послуг;

С — валові витрати підприємства.

Якщо потенційна місткість ринку, внутрішні чи зовнішні фактори, не дозволяють досягти необхідного обсягу продажів, а надбавка до ціни робить ціну неринковою, плановий бюджет є невиправданим.

## 2. Показники ефектів для підприємства.

Ефекти кампанії для підприємства є класичними, до них входять: частка ринку та її динаміка; темпи зростання продажів відносно зростання ринку; частота покупки; об'єм продажів; прибутковість.

Методологія оцінки даних показників є загальновідомою [11].

Крім того, пропонується використати модель Видаля та Вольфа [23, с. 63-68], що дає змогу пов'язати зміну обсягу реалізації послуг від витрат на рекламу з реакцією ринку. Обчислення виконують за формулою:

$$\Delta Q = S_B \frac{W-Q}{Q} - (1 - \lambda)Q, \quad (1.8)$$

де  $\Delta Q$  — зміна обсягів реалізації послуг залежно від витрат на рекламу;

$S_B$  — граничний виторг від реклами для  $Q = 0$ ;

$S$  — витрати на комплекс маркетингових комунікацій;

$W$  — рівень насичення продажу (місткість ринку);

$\lambda$  — коефіцієнт утримання продажу на одному рівні;

$Q$  — обсяг продажу марки або фірми.

## 3. Показники ефективності конкретної програми просування.

Для оцінки ефективності програми просування обрано класичні показники: рентабельність і строк окупності кампанії [15].

Таким чином, було визначено маркетингові особливості послуг з обслуговування високотехнологічного обладнання на промисловому ринку



## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ “ЕЛІОС СТРАТЕГІЯ” ЩОДО ПРОСУВАННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ

### 2.1 Стан і динаміка розвитку ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій

З досвіду роботи ТОВ “Еліос Стратегія”, близько 50% замовників ЕРС-контракту заключають договір на сервісне обслуговування з самим контрактором-забудовником. До змін у галузі кінця 2019-початку 2020, динаміка ринку була прямо залежна динаміці ринку ЕРС, але за результатами досліджень, понад 50% щойно збудованих СЕС могли зовсім не мати контрактів, або викликати фахівців для ситуаційного ремонту. Оцінимо існуючу динаміку. Встановлена потужність промислових СЕС, що отримали “зелений” тариф, МВт, заключені контракти на їх обслуговування, а також прогноз на наступні роки – рис. 2.1.

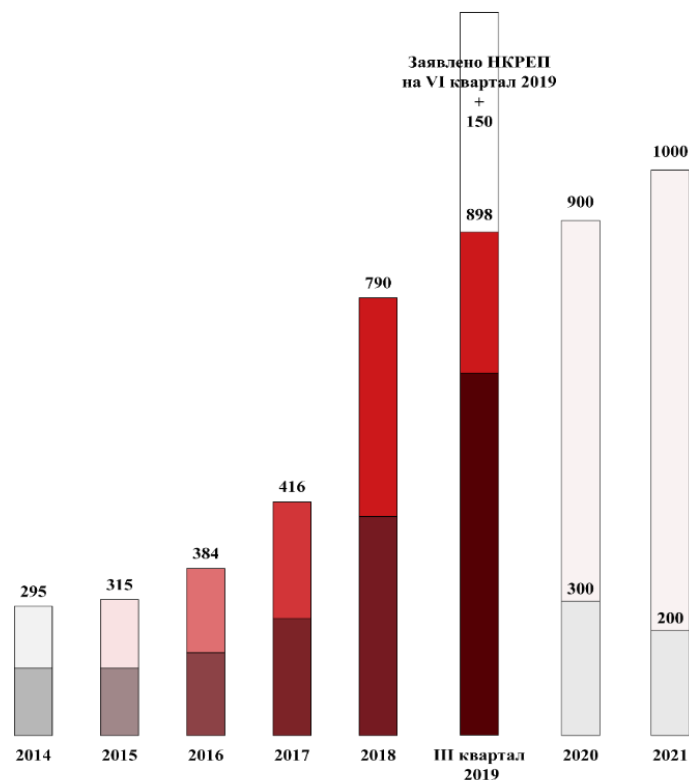


Рисунок 2.1 – Динаміка ринку сонячної енергетики України, МВт [1]

ТОВ “Еліос Стратегія” є однією з компаній, що змінюють профіль роботи на українському ринку у бік провайдингу сервісних послуг. Перш за все, оскільки наразі послуга знаходиться на етапі ЖЦ розвитку, визначимо місткість потенційного ринку методом ланцюгових підстановок [24, с. 114-116] – див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Розрахунки місткості ринку

Найменування	Значення			Результати
	МВт	МВт у обслуговуванні	Тис. євро за 1 МВт	
Грошовий вираз	2 200	10	10 000	220 млн. євро
	СЕС (юр. осіб)	Одиниць (контрактів)	Тис. євро за 1 контракт	
Умовно-натуральний вираз	220	2 кон. *5 МВт	50 000	110 млн. євро*2 контракти

Оскільки ринок сервісного обслуговування тільки формується, вже реально зайнята частка ринку конкурентних компаній сягає близько 50% від частки ринку тих самих компаній у галузі послуг ЕРС-контракту (близько 50% клієнтів заключають договори на обслуговуванні ще при будівництві, інші ж обирають провайдера сервісного обслуговування близько 1-2 років). Проведемо розрахунки зайнятої частки ринку сервісного обслуговування конкурентів, спираючись на дані консалтингової платформи “GetMarket” про частку ринка за загальновідомою методикою, та визначимо структуру ринку [25] – структура ринку описана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура ринку та частки ринку конкурентів

ЕРС-контрактор (генпідрядник)	Імплементовано МВт промислових СЕС	Частка ринку ЕРС-контракту, %	Частка ринку ЕРС-контракту, тис. євро	Частка ринку обслуговування, %	Зайнята ЧР обслуговування, тис. євро
Kness Group	755	34,31	755000	34,31	3775
Helios Strategia	450	20,45	450000	20,45	2250
Rodina Energy Group	200	9,09	200000	9,09	1000

EDS Engineering	191	8,68	191000	8,68	955
-----------------	-----	------	--------	------	-----

## Продовження таблиці 2.2

Energo-Sila	150	6,81	150000	6,81	750
Avenston	90	4,09	90000	4,09	450
Solar Steel Construction	75	3,40	75000	3,40	375
Power Montage LLC	66	3	66000	3	330
Voltage Group	47	2,13	47000	2,13	235
BlockMaster	46	2,09	46000	2,09	230
ElektroPlus	39	1,77	39000	1,77	195
Cetus	31	1,40	31000	1,40	155
Ukrainian Systems Solar	25	1,13	25000	1,13	125
M&A Group	19	0,86	19000	0,86	95
Atmosfera	13	0,59	13000	0,59	65
Solartec	3	0,13	3000	0,13	15

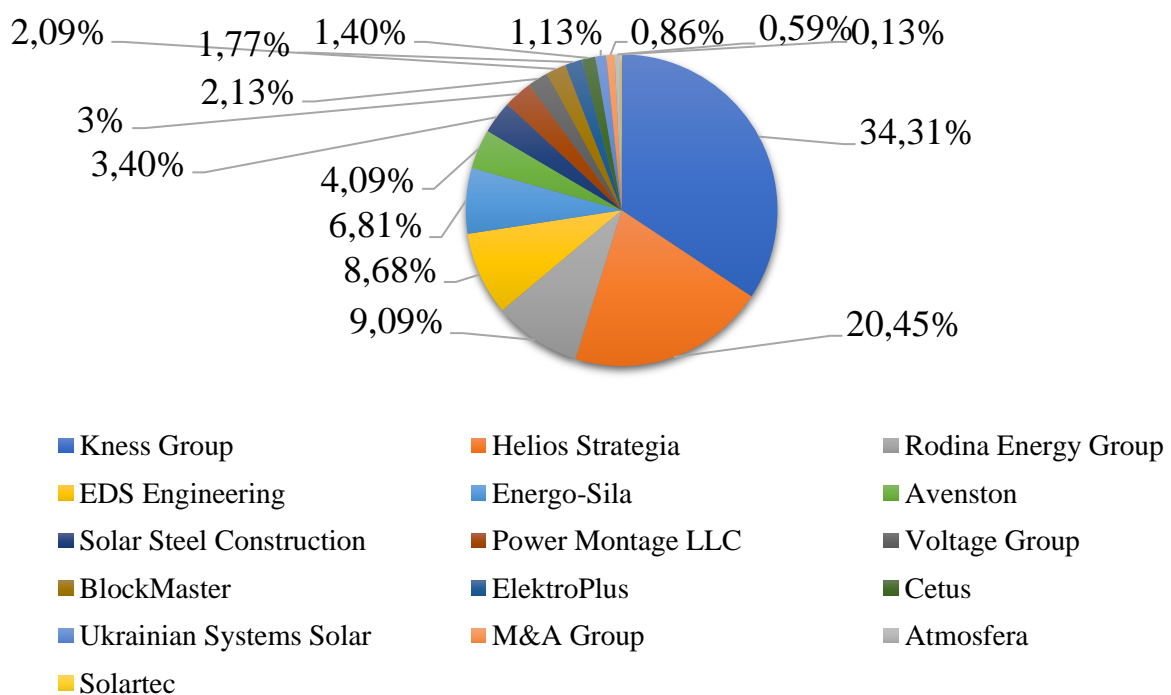


Рисунок 2.2 – Структура ринку сонячної енергетики в Україні за конкурентами та їх частками ринку

Оцінимо ступінь монополізації ринку. Розрахунки місткості та відносних часток показали, що простір для діяльності є в кожній з конкурентних фірм, і наскільки сильні їх позиції на ринку, покаже

розрахунок індексу Харфіндела-Хіршмана для ключових конкурентів за формулою 2.1 [24]:

$$HHI = \sum_{f=1}^N y_i^2, \quad (2.1)$$

Де:  $y_i$  – частка ринку  $i$ -го конкурента;

$N$  – загальне число конкурентів, що досліджуються.

За результатами обчислень для всіх 16 гравців, індекс Харфіндела-Хіршмана у відсотках дорівнює 1854,458678 – це означає, що конкуренція на ринку є середньою (оскільки  $1000 < \text{індекс} < 2000$ ), а ринок не є сильно монополізованим. Олігополістична модель конкуренції.

Розрахуємо коефіцієнт ринкової концентрації, що визначається, як сума ринкових часток ( $CR_n$ ) декількох найбільших фірм на ринку:

$$CR_n = \frac{Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n}{Q}, \quad (2.2)$$

Де  $Q$  – загальний обсяг продажу на ринку.

За законом України “Про захист економічної конкуренції” (ст. 12) коефіцієнт розраховується у трьох видах:

- $CR_1$  – дорівнює частці ринку найбільшого гравця ринку;
- $CR_3$  – дорівнює сумі часток ринку трьох найбільших гравців;
- $CR_5$  – дорівнює сумі часток ринку п’яти гравців ринку послуг.

Розрахуємо коефіцієнти для ринку, що вивчається (Додаток Б) – див. табл. 2.3:

Таблиця 2.3 – Рівень концентрації ринку [24]

Монопольне (домінуюче) становище суб’єкта господарювання	Коефіцієнти концентрації для ринку
$CR_1 > 30$ (неконцентрований)	$CR_1 = 34$
$CR_3 > 50$ (середньо концентрований)	$CR_3 = 64$
$CR_5 > 70$ (висока концентрація)	$CR_5 = 75$

Розрахунки доводять, що рівень концентрації ринку послуг є значним (високим). Отже, підприємству доведеться боротись за вже зайнятих конкурентами споживачів, матиме місце явище “канібалізму”.

Насиченість ринку можна визначити за загальною формулою:

$$K_{\text{нас}} = 100 * \frac{Q_n}{Q}, \quad (2.3)$$

де  $Q_n$  – кількість юридичних осіб (СЕС, МВт), що вже підписали контракт на обслуговування;

$Q$  – загальний обсяг СЕС, МВт.

Підсумовуючи аналіз динаміки та стану ринку, проведемо оцінку ринкових перспектив нової послуги (Додаток Б) – табл. 2.4.

Таблиця 2.3 – Оцінка ринкових перспектив нової послуги

Група показників	Індекс	Значення	Інтерпретація
Оцінка сили категорії послуг на ринку	CDI	50%	Для сегменту сервісу на ринку сонячної енергетики, в євро. Рівень споживання послуги високий.
	PI	66,7%	Амплітуда коливання цін для 1 МВт в операційному обслуговуванні, в євро. Простір для цінової конкуренції значний.
Оцінка готовності підприємства	MPI	0,2	Значний рівень проникнення на ринок, проте є простір для розвитку клієнтської бази.
	RMSI	59,4%	Відносно KNESS Group, головного конкурента – розрив значний, але може бути подоланий.
Оцінка готовності цільової аудиторії	PKI	97,1%	Високий рівень обізнаності про послугу.
	IBI	50%	Близько половини цільової аудиторії проінформовані про послугу, готові її придбати, та обирають продавця.

Таким чином, рівень насиченості ринку становить близько 50%. Отже, враховуючи специфічність стану та динаміки ринку, простір для розвитку та виведення нової послуги ТОВ “Еліос Стратегія” має місце бути – успіх кампанії з просування буде залежати від того, наскільки вдало обрано

стратегію просування з урахуванням сильних позицій підприємства. Ринок є перспективним, і перспективи компанії з новою послугою значні.

## **2.2 Загальна характеристика ТОВ “Еліос Стратегія” як суб’єкту ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій**

Helios Strategia — міжнародна компанія, яка починала свою діяльність у Франції. У 2008 році відкрилося перше французьке підприємство з продажу обладнання для сонячних електростанцій.

Організація стрімко розширюється, і з тих пір були засновані філії по всьому світу. У 2011 році команда вийшла на український ринок, позиціонуючи себе надійним партнером у сфері продажу і будівництва СЕС під ключ.

Сьогодні на території України розташовані два представництва Helios Strategia — в Києві і в Дніпрі.

Крім українського ринку, компанія працює на ринках Бельгії, Польщі, Грузії, Казахстану, Сенегалу, Бахреїну, Конго, Австрії, Албанії, США та інших країн. Це дозволяє реалізовувати проекти сонячних електростанцій по всьому світу.

Дослідження роботи компанії буде проводитись з метою просування на українському ринку.

Ключові напрямки діяльності за КВЕТ:

- Інвестування.
- Проектування та інжиніринг.
- Будівельно-монтажні роботи.
- Постачання обладнання (дистрибуція) — Trina Solar, LONGi Solar, Jinko Solar, SMA Solar Technology і ін.
- Сервісне обслуговування 24/7: ведення фінансового документообігу, забезпечення максимальної генерації СЕС, поточний ремонт.

Таблиця 2.4 – Види продажів послуг за основними напрямками діяльності ТОВ “Еліос Стратегія”

Напрямок	Структурні елементи	Обсяг продажів, 2019, млн євро	Частка в обороті компанії
ЕРС-контракт	Робота з об’єктами інвестування й залученням коштів, інжиніринг (проектування), девелопмент, юр. супровід, постачання обладнання, будівництво, введення в експлуатацію СЕС. До 2020 року – включає також сервісне обслуговування станцій.	376	92%
Дистрибуція (продаж обладнання)	Імпорт обладнання в Україну, розвиток дилерської мережі. Продаж обладнання для монтажних організацій (приватних домашніх СЕС). Товари: сонячні модулі, інвертори, кабель постійного струму.	32,7	8%

Основним напрямком роботи є будівництво промислових сонячних електростанцій за контрактом ЕРС. Сертифікати компанії: TÜV SÜD ISO 9001:2015, TÜV SÜD ISO 14001:2015, TÜV SÜD OHSAS 18001:2017 [26].

Таблиця 2.5 – Динаміка продажів ТОВ “Еліос Стратегія”

Показник	2017	2018	2019
Обсяг продажів (виручка)	789 347,85	1 310 923,94	1 230 978,30
Темп росту продажів підприємства (%)	110	180	154

Послуга “сервісне обслуговування” буде виділятися в окрему категорію з 2020 року. Станом на VI квартал 2019 року, частка ринку за напрямком сервісного обслуговування становить 20,4%, обсяг продажів – 2250000 євро.

Географічне розташування головних топ-10 споживачів послуги зображено на рис. 2.3.

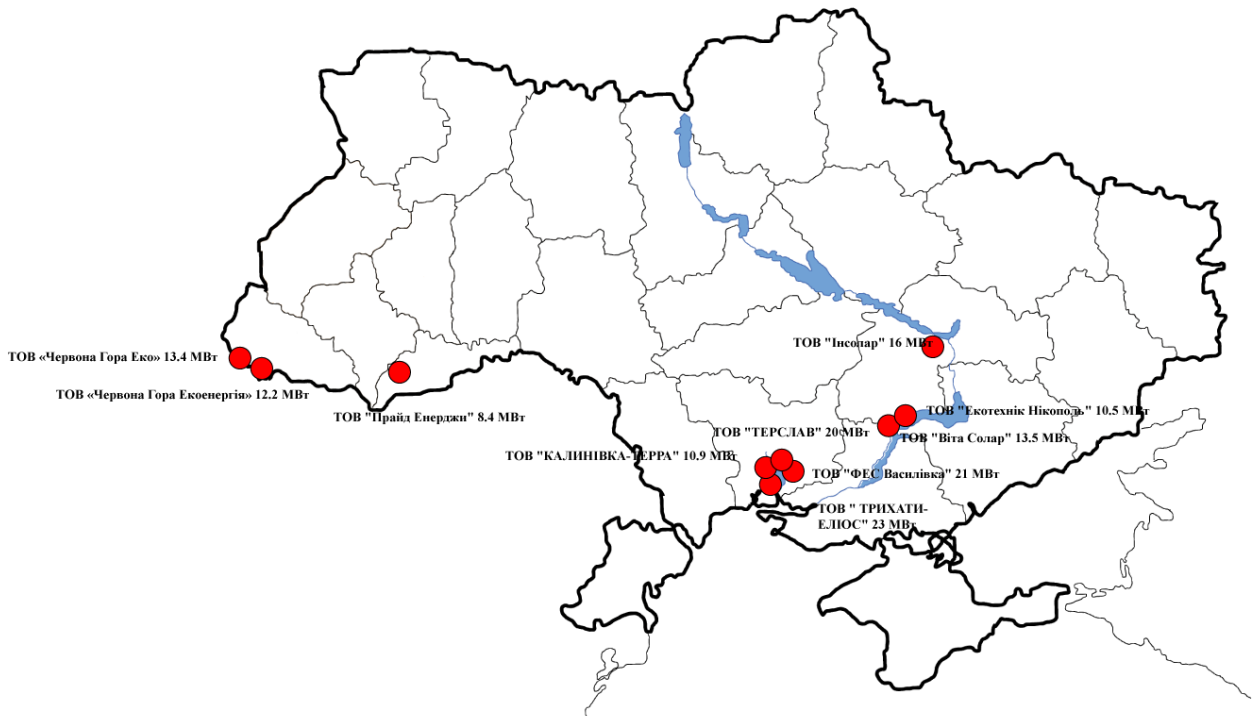


Рисунок 2.3 – Мапа топ-10 клієнтів ТОВ “Еліос Стратегія”

Ключові клієнти компанії (промислові сонячні електростанції в обслуговуванні) знаходяться на заході, півдні та в центрі України.

### 2.3 Вивчення зовнішнього маркетингового середовища ТОВ “Еліос Стратегія”

Наступним етапом є характеристика близького зовнішнього середовища та визначення конкурентних сил, що мають найбільший вплив на стан ринку. Здійснимо експертним шляхом за моделлю М. Портера “П’ять ринкових сил конкуренції” (див табл. 2.6). Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використано 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожному фактору – підраховано середнє значення впливу. Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил зовнішнього ринкового середовища на компанію. Якщо



показник загального впливу менше 1,5, то ринкове середовище сприятливе для розвитку компанії. Значення коефіцієнту загального впливу, що більше 2,5, характеризує ситуацію, як несприятливу для розвитку підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз зовнішнього близького середовища за моделлю “п’яти сил” М. Портера

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Бар’єри проникнення	- економія на масштабах збуту	x		
		- патенти на продукти		x	
		- наявність товарних знаків		x	
		- низький ступінь диференціації асортименту послуг			x
		- необхідність залучення постійних покупців			x
		- гнучкі (індивідуальні) ціни		x	
	1.2. Конкурентоспроможність	- доступ до каналів розподілу	x		
		- інформаційне забезпечення	x		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
	- рівень концентрації		x		
<b>Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)</b>			<b>1,9</b>		
2. Поява послуг-замінників	2.1. Вплив послуг-замінників	- перевагу отримує варіант з нижчою ціною			x
		- надання дешевих менш якісних послуг		x	
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Несертифіковані послуги	- обслуговування обладнання несертифікованими “представниками” виробників	x		
- обслуговування неякісними машинами, тестувальним обладнанням		x			
<b>Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)</b>			<b>1,8</b>		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив на тенденції ринку	- Висока лояльність			x
		- Існування спільнот власників СЕС		x	
		- Лобювання інтересів галузі			x
		- Продукція стандартизована		x	
	3.2. Торгівельна сила	- Еластичність ціни проекту		x	
		- Велика ступінь проінформованості		x	
		- Експертність споживача		x	
	- Контроль якості послуг спільнотами та законодавчо			x	
<b>Середнє значення сили впливу покупців (Інок)</b>			<b>2,3</b>		

Продовження таблиці 2.6

4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив на конкурентоспроможність компанії	- Ексклюзивні права на імпортування обладнання		x	
		- Ексклюзивні права на обслуговування обладнання		x	
		- Сертифікація та ліцензування			x
		- Маркетингова та технічна підтримка	x		
	4.2. Вплив на цінову конкуренцію	- Ексклюзивні цінові договори		x	
		- Концентрація постачальників	x		
		- Розміри ланцюгів поставок	x		
	4.3. Обмеження ресурсного потенціалу п-ва	- Недостача логістичних ресурсів для задоволення попиту	x		
- Тісний взаємозв'язок брендів постачальника та його представника		x			
<b>Середнє значення сили впливу постачальників (<math>I_{пост}</math>)</b>			<b>1,5</b>		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ринк. показники к-ї в галузі, її ін-ть	- Місткість потенційного ринку		x	
		- Висока лояльність дійсних споживачів			x
		- Олігополістичність ринку		x	
		- Насиченість ринку		x	
	5.2. Конкурентні позиції гравців ринку	- Сильні конкурентні переваги конкурентів			x
		- Фінансова стійкість конкурентів	x		
- Корупційна складова			x		
<b>Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (<math>I_k</math>)</b>			<b>2,1</b>		

За результатами оцінки конкурентних сил, розраховано коефіцієнт загального впливу ринкового середовища на компанію, за формулою:

$$K_{впливу} = 0.2 \times I_{нк} + 0.2 \times I_{мз} + 0.3 \times I_{нок} + 0.1 \times I_{пост} + 0.2 \times I_k \quad (2.4.)$$

Таким чином, коефіцієнт загального впливу ринкового середовища становить 2 (помірний вплив), і аналіз свідчить про те, що загальний вплив ринкового середовища є помірним, сприятливим для розвитку компанії на цьому ринку та просування нової послуги. Серед основних факторів впливу треба відзначити: низький ступінь диференціації асортименту послуг, необхідність залучення постійних покупців, у цільовій аудиторії перевагу отримує варіант з нижчою ціною, висока лояльність, лобіювання покупцями інтересів галузі, контроль якості послуг спільнотами покупців. Продовжимо

дослідження, побудувавши матрицю PESTLE-аналізу далекого зовнішнього середовища. Експерти дали оцінки перерахованим методам (силі їх впливу, де п'ять — сильний вплив, серйозна небезпека; одиниця — відсутність впливу, загрози), а також визначили їх, як можливості (м) і загрози (з). По встановлених коефіцієнтах була розрахована зважена оцінка (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця PESTLE-аналізу

Група	Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Група	Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Political	Урядова стабільність (з)	0.4	4	1.6	Economic	Рівень безробіття (з)	0.05	1	0.05
	Зміна законодавства (з)	0.25	5	1.25		Рівень інфляції (з, м)	0.1	5	0.5
	Державне регулювання конкуренції в галузі (м)	0.15	2	0.3		Курс нац. валюти й ставка рефінансування (з, м)	0.15	5	0.75
	Податкова політика (з, м)	0.2	2	0.4		Ціни на традиц. енергоресурси (м)	0.7	5	3.5
	Сукупність факторів у групі P					3.55	Сукупність факторів у групі E		
Social	Демографічні зміни (м)	0.1	2	0.2	Technical	Державна політика щодо НТП (м)	0.2	3	0.6
	Зміни структури доходів (з, м)	0.6	3	1.8		Тенденції НТП (м)	0.2	5	1
	Соціальна мобільність населення (м)	0.1	1	0.1		Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) (м)	0.3	5	1.5
	Активність споживачів (м)	0.2	2	0.4		Нові патенти (м)	0.3	4	1.2
	Сукупність факторів у групі S					2.5	Сукупність факторів у групі T		
Legal	Зниження “зеленого” тарифу (з)	0.25	5	1,25	Ecological	Еко-імідж п-ва (м)	0.15	4	0,6
	Відміна ЗТ для договорів Pre-PPa (з)	0.25	5	1,25		Еко-імідж галузі (м)	0.25	4	1
	Правовий імідж компанії (м)	0.1	1	0,1		Вплив обладнання на екологію (м, з)	0.2	1	0,2
	Стабільність правових факторів (з)	0.4	4	1,6		Поширення еко-дружніх цінностей (м)	0.4	4	1,6
	Сукупність факторів у групі L					4,2	Сукупність факторів у групі E		

В результаті проведеного аналізу, виділено ключову групу факторів зовнішнього маркетингового середовища: економічні, з загальною зваженою оцінкою 4.8. Група технічних факторів зі зваженою оцінкою 4.3 є також дуже важливою, як і правові з оцінкою 4,2. Вплив факторів, що відносяться до цих груп, треба особливо враховувати при розробці маркетингової програми просування нової послуги. Виділимо 5 найбільш важливих факторів за зваженою оцінкою: ціни на традиційні енергоресурси (можливість), зміна структури доходів (загроза, можливість), урядова стабільність (загроза), стабільність правових факторів (загроза), нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) (можливість). Всі важливі фактори треба особливо враховувати при плануванні та впровадженні маркетингових методів просування: наприклад, планувати хронологію промо-кампаній з орієнтацією на зміни цін на енергоресурси, або робити таргетинг цільової аудиторії, враховуючи зміни структури доходів. Підсумуємо результати, використовуючи EFAS-форму, що використовується західними фахівцями для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища. Побудуємо форму для найважливіших факторів, давши пропорційну оцінку їх значимості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Матриця EFAS-аналізу

<b>Зовнішній стратегічний фактор</b>	<b>Значимість</b>	<b>Оцінка готовності підприємства відреагувати</b>	<b>Зважена оцінка</b>
<b>Можливості</b>			
Ціни на традиційні енергоресурси	0.3	5	1,5
Зміна структури доходів у +	0.2	4	0,8
Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	0.1	2	0,2
Висока лояльність	0.2	2	0,4
Лобіювання покупцями інтересів галузі	0.1	3	0,3
Контроль якості послуг спільнотами покупців	0.1	3	0,3

## Продовження таблиці 2.8

Загрози			
Зміна структури доходів у -	0.1	4	0,4
Урядова (не) стабільність	0.2	2	0,4
(Не) стабільність правових факторів	0.5	3	1,5
Низький ступінь диференціації асортименту послуг	0.05	5	0,25
Необхідність залучення постійних покупців	0.05	5	0,25
У цільової аудиторії перевагу отримує варіант з нижчою ціною	0.1	3	0,3

Отже, ключовою можливістю для підприємства є зміна цін на традиційні енергоресурси (їх збільшення), та використання цього фактору в маркетингових кампаніях. Ключовою загрозою серед зовнішніх факторів для підприємства є нестабільність правових факторів.

#### **2.4 Вивчення внутрішнього маркетингового середовища та визначення ключових компетенцій ТОВ “Еліос Стратегія”**

Мета бренду Helios Strategia – об’єднати суспільство довкола ідеї чистої енергії заради створення нових можливостей. Місією компанії є забезпечення кожного безпечною, доступною та еко-позитивною енергією вдома, на роботі та під час відпочинку.

Розпочнемо аналіз внутрішнього середовища з визначення ключових компетенцій підприємства. Компетенції підприємства (організації) — це невід’ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Для оцінки місії та ключових компетенцій підприємства побудуємо модифіковану матрицю МСС (рис. 2.4). Для оцінки компетенцій було запрошено спеціальних експертів (методом “снігової кулі”) – 15

працівників ТОВ “Еліос Стратегія”. Оцінки респондентів наведені в Додатку В. Для оцінки були запропоновані такі компетенції: 1) ЕРС-контракт промислової СЕС; 2) Дистриб’юція PV-обладнання; 3) Інвестування 4) Девелопмент земельних ділянок для будівництва СЕС; 5) Сервісне обслуговування.

Модифікованість матриці полягає в тому, що до класичних чотирьох блоків додаються 6 стратегічних блоків розвитку компетенцій:

I – Утримувати позиції, інвестувати

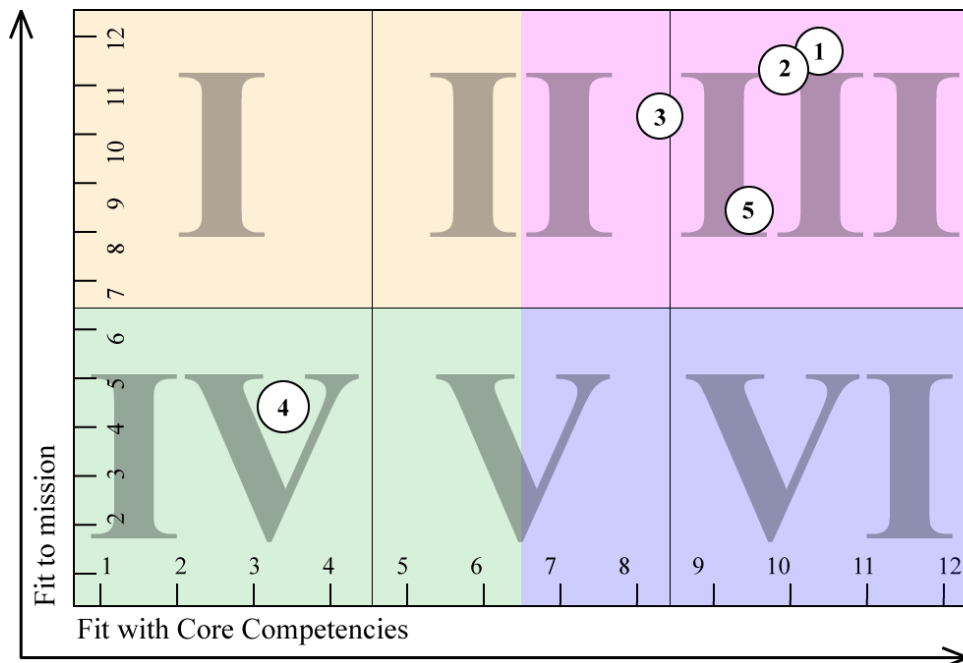
II – Інвестувати, реінвестувати прибуток

III – Утримувати позиції, інвестувати, реінвестувати прибуток

IV – Реінвестувати, отримати максимальну вигоду, йти

V – Реінвестувати, повільно йти

VI – Реінвестувати, експериментувати



Dilutions - проекти відповідають місії, не розвивають компетенції



Drive - проекти відповідають місії, розвивають компетенції



Drain - проекти не відповідають місії, не розвивають компетенції



Distractions - проекти не відповідають місії, розвивають компетенції

Рисунок 2.4 – Аналіз відповідності проєктів місії та компетенціям  
ТОВ “Еліос Стратегія” – Матриця МСС

За проведеним аналізом, є кілька ключових перспективних компетенцій, і цільова послуга – сервісне обслуговування – знаходиться в перспективних секторах: відповідає місії, розвиває компетенції, вимагає утримувати позиції, інвестувати, реінвестувати прибуток.

Проілюструємо компетенції ТОВ “Еліос Стратегія” за схемою “Дерева компетенцій” — принцип Г. Хамел і К. Прахалад використовують для дослідження функціонування диверсифікованих компаній [12]. Стовбур дерева становлять “ключові продукти” або “ключові платформи” – це проміжний елемент у ланцюжку “ресурси – компетенції – кінцеві продукти (послуги)”. Гілками “дерева компетенцій” є різні види диверсифікованого бізнесу (бізнес-одиниці), які виокремились на основі спеціалізації виробництва ключових продуктів. Плодами “дерева компетенцій” є кінцеві продукти, поява багатьох із яких пов’язана із розвитком та інтеграцією компетенцій різних видів. Коренева система “дерева компетенцій”, яка забезпечує його живлення, стійкість до “конкурентних штормів”, підтримку і стабільність — це ключова компетенція. “Дерево компетенцій” для ТОВ “Еліос Стратегія” зображено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Дерево компетенцій ТОВ “Еліос Стратегія”

Ключову компетенцію підприємства – ЕРС-контракт – робить такою унікальний формат контракту: компанія гарантує заявлений ROI інвестицій, навіть у випадку реструктуризації “зеленого” тарифу, компанія компенсує різницю за рахунок власних фінансових ресурсів. Основними компетенціями є ключова та №2 – дистриб’юція (її особливістю є ексклюзивні права на продаж і представництво провідних брендів галузі), тому під час аналітики маркетингу зосередимось на них.

Проаналізуємо діючий маркетинг-мікс, котрий можна буде використати, як каркас у розробці програми просування для нової послуги на ринку, коректуючи у напрямку досягнення планових показників (табл. 2.9). Розпочнемо з комплексу маркетингу для ключової компетенції (ЕРС-контракт промислової СЕС). Цей маркетинг-мікс розповсюджується на всі інші компетенції, крім дистриб’юції.

Таблиця 2.9 – Комплекс маркетингу для послуги ЕРС

<b>Маркетинг-мікс 7Р для послуги “Будівництво СЕС за ЕРС-контрактом”</b>	
Product (товар)	Продуктом є комплекс послуг з будівництва промислової сонячної електростанції.
Price (ціна)	Преміум-сегмент (преміум-продукт, ціна висока навіть серед



	конкурентів).
Place (місце)	Презентація послуг клієнтам на тематичних івентах (виставках, форумах) і в офісі (переговорний кабінет).
Promotion (просування)	Просування включає: рекламу, заходи щодо зв'язків з громадськістю (PR), прямий маркетинг, стимулювання збуту, особисті продажі й ін. Особисті продажі й брендинг є найбільш важливими.
People (люди)	Команда, конкуренти, клієнти, державні органи: їх психологічні особливості (конкретні для конкретної людини), специфіка спілкування. Є одним із найважливіших елементів комплексу.
Process (процес надання послуги)	Особливість: висока ступінь контакту менеджера проекту та замовника, щоденне спілкування.
Physical evidence (фізичне оточення послуги)	Матеріально-речові об'єкти і візуальні образи, які дозволяють потенційному споживачеві оцінити і спрогнозувати якість майбутньої послуги (якість обладнання інженерів і будівельників, спецодяг, заходи безпеки, статусні речі менеджерів – службові авто, візитівки та інші атрибути).

Дещо відрізняється маркетинг-мікс для іншого напрямку роботи, іншої важливої компетенції – дистриб'юції (продаж товарів для сонячної енергетики) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Комплекс маркетингу для напрямку дистриб'юція

<b>Маркетинг-мікс 4P для товарів компанії</b>			
Product (товар)	Модулі	Інвертори	Кабель
Price (ціна)	Середній +, преміум-сегмент	Всі цінові сегменти	Преміум
Place (місце)	Виставки		
Promotion (просування)	Реклама, PR, прямий маркетинг, стимулювання збуту, особисті продажі – однаково важливі.		

Для обґрунтування економічного потенціалу маркетингової стратегії побудуємо вектор економічного розвитку за основними економічними показниками, що наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Економічні показники діяльності ТОВ “Еліос Стратегія”

Показники	2017, тис. євро	2018, тис. євро	2019, тис. євро
Обсяг продажів (виручка)	789 347,85	1 310 923,94	1 230 978,30
Собівартість	583 383,71	858 757,05	863 185,20

Валовий прибуток	205 964,14	452 166,89	367 793,10
Чистий прибуток	204 027,14	490 122,50	366 120,10
Рентабельність продажів %	26,09	34,49	29,88
Середня вартість оборотних активів	556 601,84	571 223,86	636 789,00
Власний капітал	1 003 396,04	1 790 201,91	2 148 921,50
Зобов'язання	1 239 450,98	284 274,50	249 019,60

Комплексна оцінка вектору економічного розвитку здійснювалася за методикою, яка встановлена для аналізу фінансово-економічної стійкості підприємства.

Для цього розраховується Індекс економічного зростання  $K_i$  та індекс економічної стійкості  $K_c$ .

Індекс економічного зростання  $K_i$  враховує приріст ряду динамічних показників, що аналізують темпи розширення економічної активності: їх підсумково наведено в табл. 2.12

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансово-економічної стійкості ТОВ “Еліос Стратегія”

Показник	2017	2018	2019
Рентабельність продажів (ROS)	0,26	0,34	0,30
Норма операційного прибутку (OPM)	0,26	0,34	0,30
Оборотність оборотних активів (CATR)	1,42	2,29	1,93
Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства (IBr)	0,37	0,86	0,57
Коефіцієнт рентабельності проданої продукції (R)	0,35	0,53	0,43
Коефіцієнт фінансової незалежності (ER)	0,45	0,86	0,90
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Km)	0,55	0,32	0,30
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами (KІк)	0,01	0,54	0,84

Нижче показано розрахунок Індексу економічного зростання  $K_i$ :

$$K_i = \frac{ROS + OPM + CATR + IBr - R}{5}, \quad (2.5)$$

Результати:  $K_i^{2017} = 0,39$ ;  $K_i^{2018} = 0,66$ ;  $K_i^{2019} = 0,54$

Розрахунок індексу економічної стійкості  $K_c$ :

$$K_c = \frac{ER + Km + K_{ik}}{3}, \quad (2.6)$$

Результати:  $K_c^{2017} = 0,34$ ;  $K_c^{2018} = 0,57$ ;  $K_c^{2019} = 0,68$

За результатами розрахунків була побудована матриця вектору економічного розвитку (див. рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Вектор економічного розвитку ТОВ “Еліос Стратегія”

Як бачимо, ТОВ “Еліос Стратегія” має дещо нестабільну динаміку економічної стійкості діяльності: у 2017 році коефіцієнт економічної стійкості був найменшим, і економічне зростання його випереджувало, ситуація стабілізувалась у 2018 завдяки ефективному управлінню, але в 2019 темпи зростання знизились, і, щоб досягти ефективного управління в 2020, темпи економічного зростання необхідно прискорити. Для того, щоб знайти розвитку на конкурентному ринку, підприємству потрібно збільшити свою економічну активність і збалансувати її із економічною стійкістю, яка може бути знижена до раціонального стану. Враховуючи

сильно насичений стан ринку, для цього слід обрати стратегію ефективного управління.

Продовжимо дослідження внутрішнього середовища, побудувавши ланцюг цінностей послуги підприємства за методологією McKinsey для ТОВ “Еліос Стратегія” (рис. 2.7).

<b>Технологія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Необхідності вдосконалення технологій.</li> <li>– Здобуття й використання патентів.</li> <li>– Дотримання технологічної дисципліни, процесу виробництва, нівелювання помилкових рішень робітників.</li> </ul>
<b>Дизайн продукту</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміни призначення станції.</li> <li>– Зміни фізичних характеристик обладнання.</li> <li>– Дотримання естетики СЕС.</li> <li>– Зниження або підвищення якості, помилкові або вдосконалюючі рішення конструкторів.</li> </ul>
<b>Виробництво</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втрати ресурсів або отримання нових.</li> <li>– Поломки виробничих потужностей.</li> <li>– Порухення поставки.</li> <li>– Рішення менеджерів з виробництва та постачання.</li> </ul>
<b>Маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміни ціни на продукцію</li> <li>– Зміни ефективності реклами.</li> <li>– Якість роботи менеджерів з продажів.</li> <li>– Зміни репутації бренду.</li> </ul>
<b>Розподіл</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміна ефективності каналів реалізації.</li> <li>– Зростання вартості запасів.</li> <li>– Дотримання технології зберігання, транспортування.</li> <li>– Рішення маркетологів.</li> </ul>
<b>Обслуговування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дотримання умов гарантії.</li> <li>– Зміна швидкості обслуговування.</li> <li>– Зміна цін на послуги.</li> <li>– Зміна якості сервісу.</li> <li>– Рішення менеджерів з обслуговування.</li> </ul>

Рисунок 2.7 – Ланцюг цінності нової послуги за McKinsey

Побудований ланцюг допоможе вдосконалити систему управління конкурентоспроможністю, продуктом (послугою) та її продажами.

Очевидно, що покупці здійснюють вибір, виходячи з передумов і обмежень, проте концепція споживчої цінності застосовна в багатьох ситуаціях і добре узагальнює ряд досліджень, обґрунтовуючи успішність компанії на ринку.

Підсумуємо проведені дослідження внутрішнього маркетингового середовища розробкою комплексної матриці IFAS-аналізу для оцінки сильних і слабких внутрішніх стратегічних факторів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Матриця IFAS-аналізу

Внутрішній стратегічний фактор	Значимість	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Сильні сторони</b>			
1. Наявність фін. ресурсу для виходу на нові ринки: географічні та нової послуги	0.2	5	1
2. Можливість компанії перечекати період стагнації ринку та повернутись до ключ. компетенції	0.3	5	1,5
3. Авторитет топ-менеджменту в колективі	0.025	4	0,1
4. Досвідчений, кваліфікований, сертифікований за ISO персонал	0.05	4	0,2
5. Орієнтація персоналу на цінності та місію	0.025	2	0,05
6. Фінансова стійкість компанії, готовність до кризи	0.2	5	1
7. Резервний інвестиційний фонд (власні СЕС в експлуатації)	0.1	5	0,5
8. Компанія є надійним поручителем для отримання кредитів для власних клієнтів, а також має позитивний імідж для самостійного отримання інвестицій	0.1	3	0,3
<b>Слабкі сторони</b>			
1. Не 100% персоналу є готовими до переорієнтації (знання англ. мови, підтвердження кваліфікацій)	0.05	4	0,2
2. Стратегія не до кінця продумана, що призводить до втрат фінансів	0.2	5	1
3. Ручне управління, не пропорційне розмірам компанії	0.15	3	0,45
4. “Плаваючі” межі повноважень топ-менеджменту	0.05	4	0,2
5. Недоліки орг. структури, імпульсивне й не завжди раціональне використання ресурсів	0.15	3	0,45
6. Ряд конкурентів (KNESS, Квазар) мають	0.2	5	1

власне виробництво комплектуючих для СЕС, що прискорює логістику та спрощує виконання замовлення при сервісному обслуговуванні			
7. Відсутність виробництва — під час ЕРС контракту будівництва, обладнання укр. в-ва дає право на додаткову держ підтримку та виплати	0.15	5	0,75
8. Нестача персоналу: 90% персоналу зайнято в реалізації поточних ЕРС-проектів, не розвивається в напрямку нової послуги й отримання нових кваліфікацій	0.05	4	0,2

Отже, найбільш значними є такі сильні сторони, як: можливість компанії перечекати період стагнації ринку та повернутись до ключової компетенції; наявність фінансового ресурсу для виходу на нові ринки: географічні та нової послуги; фінансова стійкість компанії, готовність до кризи.

Головними слабкими сторонами можна вважати: стратегія не до кінця продумана, що призводить до втрат фінансів; ряд конкурентів (KNESS, Квазар) мають власне виробництво комплектуючих для СЕС, що прискорює логістику та спрощує виконання замовлення при сервісному обслуговуванні; відсутність виробництва – під час ЕРС контракту будівництва, обладнання українського виробництва дає право на додаткову держпідтримку та виплати.

Таким чином, управлінська проблема підприємства – необхідність виходу на нові ринки. Маркетингова проблема підприємства в рамках управлінської – необхідність розробки програми просування нової послуги на промисловому ринку.

## 2.5 Ситуаційний маркетинговий аналіз ТОВ “Еліос Стратегія”

Проведемо ситуаційний маркетинговий аналіз компанії в двох напрямках: конкурентного аналізу та вибору стратегічного напрямку маркетингових дій.

Розпочнемо з побудови перехресної матриці SWOT-аналізу.

Метою застосування перехресної стратегічної матриці SWOT-аналізу у цьому дослідженні полягає в тому, щоб завдяки аналізу різних комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (опираючись на результати вже проведених досліджень внутрішнього та зовнішнього маркетингових середовищ) сформуванню розуміння щодо оптимального напрямку розвитку компанії з огляду на умови певного ринку і стану компанії (див. табл. 2.14.).

Таблиця 2.14 – Перехресна матриця SWOT-аналізу

Сьогодення		Взаємний вплив							Σ	
		Можливості				Загрозливі проблеми				
Сильні сторони		Ціни на традиц. енергоресурси	Зміна структури доходів у +	Висока лояльність		(Не)стабільність правових факт-в	Зміна структури доходів у -	Урядова (не)стабільність		
		0,70	0,60	0,20		-0,50	-0,60	-0,40		
Мож-ть перечекаати період стагнації та повернутись до ключ. компетенції	0,30	1,00	0,27	0,25	1,52	-0,18	-0,30	-0,01	-0,49	1,03
Наявність фін. ресурсу для виходу на нові ринки	0,20	0,36	0,40	0,20	0,96	-0,24	-0,40	-0,10	-0,74	0,22
Фін. стійкість компанії, готовність до кризи	0,20	0,00	0,80	0,00	0,80	-0,27	-0,08	0,00	-0,35	0,45
		1,36	1,47	0,45	3,28	-0,69	-0,78	-0,11	-1,58	1,70
		13,12				-79,00				
<b>Слабкі сторони</b>						-1,58				

Недо- вершена страте- гія	0,20	0,30	0,20	0,00	0,50	-0,14	0,00	0,00	-0,14	-0,14
Від-ть власного вир-ва	0,20	0,40	0,32	0,00	0,72	-0,56	-0,08	0,00	-0,64	-0,56
Недоліки орг. структу- ри	0,15	0,00	0,00	0,03	0,03	-0,13	-0,45	-0,39	-0,97	-0,13
		0,70	0,52	0,03	1,25	-0,83	-0,53	-0,39	-1,75	-0,83
		62,25				-6,98				

Графічне зображення результатів SWOT-аналізу – рис. 2.8.

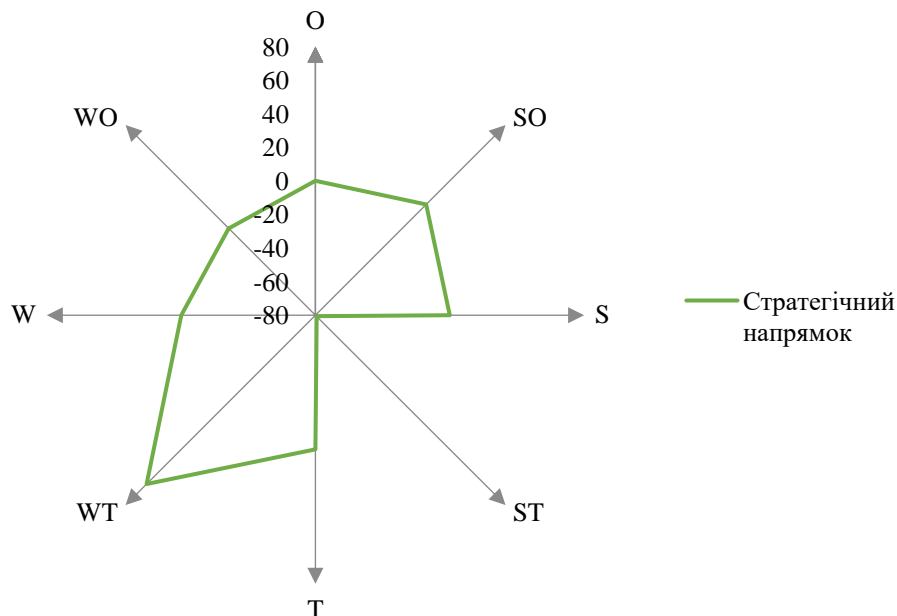


Рисунок 2.8 – Графічне зображення SWOT-аналізу

Стратегічний напрямок – WT (слабкі сторони й загрози) – є досить передбачуваним для підприємства, що працює в дотаційній галузі й сильно залежить від зовнішніх факторів – державного впливу, урядової стабільності, законодавства. Підприємству необхідно обирати стратегію, що дозволить зміцнити слабкі сторони та нівелювати сильний вплив загроз зовнішнього середовища.



Критерії задоволення, як ті, за якими ведеться конкурентна боротьба, визначають споживачі – вони на ринку сонячної енергетики обирають фотовольтаїку і послуги, що якнайповніше задовольняють їх потреби. Відповідно мотивації споживачів трансформуються у вимоги до характеристик товару: забезпечення незалежного енергопостачання, можливість продажу електроенергії за “зеленим” тарифом, втілення дизайнерського рішення, термін окупності, надійність, довговічність та продуктивність, низькі витрати на експлуатацію, вартість фотовольтаїки, умови договору сервісного обслуговування тощо. Під час дослідження було взяте інтерв’ю (Додаток Г). Респонденти – споживачі послуги ЕРС-контракту, що стали споживачами послуги сервісу. Базуючись на результатах, виділимо критерії, що впливають на рішення споживача про покупку на промисловому ринку сонячної енергетики (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Критерії (очікування) споживача на ринку сонячної енергетики

Кри- терій	Особливості на ринку сонячної енергетики
Зна- чущість	Ця характеристика надає цільовим споживачам перевагу, яку вони вважають значною – якість, довговічність, економічність, швидка окупність, можливість приєднання до Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС), відсоток “місцевої” складової та інше.
Уні- кальність	Конкуренти не пропонують цієї відмітної особливості, або можливості компанії з надання неперевірені – високий ККД фотоелектричних модулів, висока вихідна потужність протягом усього терміну експлуатації.
Пере- вага	Ця відмітна особливість перевершує всі інші способи, якими споживачі можуть отримати аналогічні переваги, – компанія – постачальник бере на себе роботи з приєднання до Об'єднаної енергетичної системи та забезпечує процедуру отримання “зеленого” тарифу
Наочність	Сенс відмітної особливості зрозумілий і очевидний споживачам – наявність інсталяцій у регіоні потенційного споживача дає можливість отримати інформацію про переваги сонячних технологій безпосередньо за місцем проживання.

Неповторність	Конкурентам складно скопіювати відмітну особливість – фотоелектричні модулі нестандартних конструкцій, що дозволяють інтегрувати їх екстер'єр будівель та споруд, різноманітна колірна гама, індивідуальний підбір кольору та світлопропускання, що дозволяє зробити вибір сонячної системи найбільш ефективним, красивим та ефектним.
Доступність	Покупці можуть дозволити собі заплатити за цю відмітну особливість – забезпечення дотримання вимог законодавства щодо відсотка “місцевої складової”, що є обов’язковим для отримання “зеленого” тарифу.
Прибутковість	Упровадження цієї відмітної особливості прибуткове для компанії – отримання прибутку внаслідок продажу електроенергії за рахунок “зеленого” тарифу.

Було визначено основну незадоволену потребу споживача послуг сервісного обслуговування промислових СЕС: більшість фахівців, що сьогодні надають дану послугу на ринку, є перекваліфікованими спеціалістами з обслуговування мережі чи проблем підстанцій, що маскують проблеми роботи самої СЕС проблемами енергомережі, та не здатні забезпечити якісну безперебійну роботу станції.

Для комплексного аналізу проведено SNW-аналізування. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: – сильна (Strength); – нейтральна (Neutral); – слабка (Weakness). Головне завдання SNW-аналізу полягає у виявленні переваг (S) та недоліків (W) внутрішнього середовища підприємства відносно конкурентів. Під час розроблення нової стратегії розвитку виявлені переваги будуть використані для нейтралізації та усунення недоліків. Результати SNW-аналізу наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Матриця SNW-аналізу

№	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка		
		S	N	W
1	Стратегія організації (переорієнтації бізнесу на нові ринки)		7	
2	Організаційна структура (модель управління, у випадку ТОВ “Еліос Стратегія” ручне процесне управління великої компанії “за цінностями”)			6
3	Фінанси, як загальне фінансове становище (компанія входить до топ-25 найбільших компаній за оборотним капіталом, з	9		

	контрольним пакетом акцій в Україні [1])			
4	Фінансове становище, як імідж для місця у кредитних рейтингах і привабливості для інвестицій (на 2 місці серед ЕРС-контракторів України [1])	9		
5	Наявність власного обладнання (50/50)			5
6	Кваліфікованість персоналу (весь топ-менеджмент сертифіковано за системою ISO, CEO має ступінь MBA)	7		
7	Наявність власного виробництва (відсутнє, деякі конкуренти мають)			8
8	Забезпеченість інвестиціями	3		
9	Диверсифікація бізнесу в напрямку росту до групи компаній	7		
10	Значний досвід у ключових компетенціях (10 років на ринку, але більшість конкурентів також досвідчені)		9	

Отже, для розробки подальшої стратегії розвитку можна використовувати акцент на ключових сильних і слабких стратегічних позиціях компанії:

– Фінанси, як загальне фінансове становище та фінансове становище, як імідж для місця у кредитних рейтингах і привабливості для інвестицій – головні сильні сторони підприємства.

– Відсутність власного виробництва – головна слабка сторона (тариф збільшується на 5%, якщо рівень використання обладнання українського виробництва становить не менше 30%; розмір надбавки до зеленого тарифу складе 10%, якщо рівень використання обладнання українського виробництва становить не менше 50%).

Для визначення своєї концепції розвитку, потрібно з'ясувати, яких показників підприємство планує досягти на своєму ринку послуг. Щоб відповісти на це питання, треба встановити – чи є достатніми темпи росту продажів підприємства відносно темпів росту його основних конкурентів та темпів розвитку попиту на ринку. Таблиця 2.17 свідчить про те, що усі конкуренти (обрані за найбільшою часткою ринку) нарощують темпи продажів. Проте все ж підприємства “EDS Engineering”, “Power Montage LLC”, “BlockMaster” розвиваються з тенденцією втрати, а їх найважливіший конкурент “Kness Group” має більш стійку динаміку до росту долі ринку.

Таблиця 2.17 – Аналіз темпів розвитку підприємства ТОВ “Еліос Стратегія” і його основних конкурентів

Назва п-ва	Рік	Темп росту продажів підприємства (%) [25]			Середній темп росту попиту (%) [1]		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Kness Group		101	201	169	108,3	179,9	196
Helios Strategia		110	180	154			
Rodina Energy Group		103	110	115			
EDS Engineering		96	103	101			
Energo-Sila		101	91	103			
Avenston		103	132	149			
Solar Steel Construction		90	92	134			
Power Montage LLC		121	103	82			
Voltage Group		101	103	106			
BlockMaster		103	96	95			

Для конкретизації результатів проведеного конкурентного аналізу, побудуємо матрицю Nussey, яка дає можливість отримати справжнє уявлення щодо достатності темпів росту бізнесу в умовах молодого ринку, що швидко розвивається. Результати дослідження представлені на рис. 2.9.

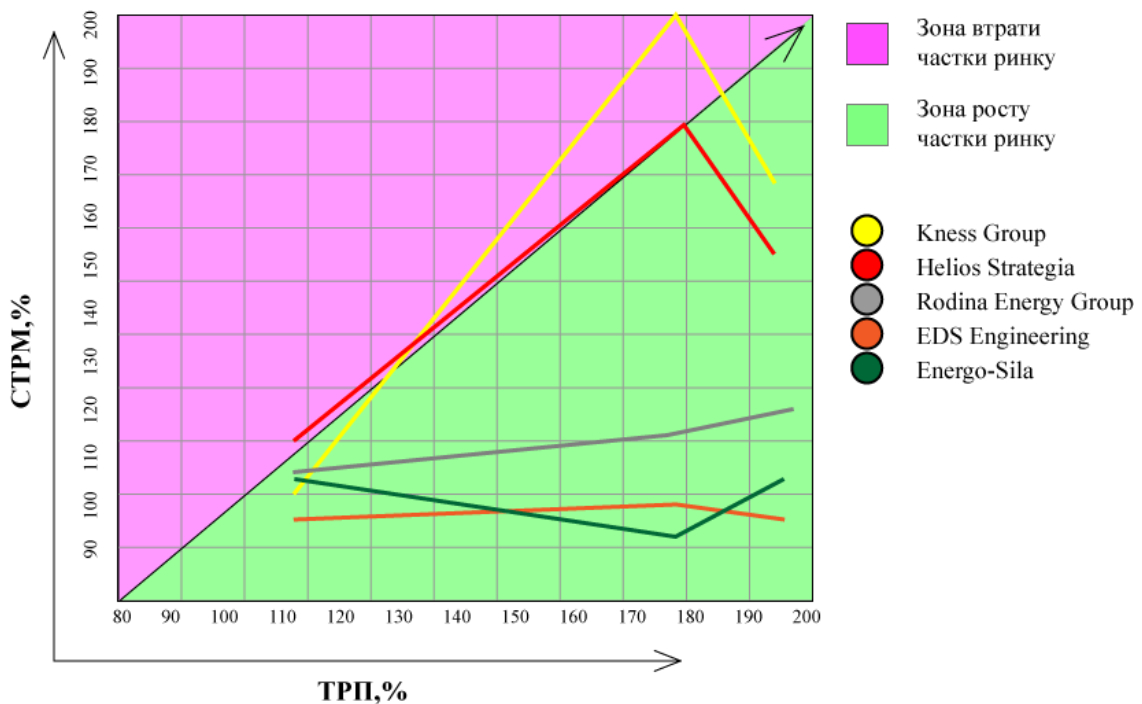


Рисунок 2.9 – Аналіз достатності темпів росту підприємства  
ТОВ “Еліос Стратегія” (за матрицею Хассі)

Компанія, як і її головний конкурент, має тенденцію до росту долі ринку й підвищує темпи розвитку підприємства, тоді, як середній попит на ринку знизився, що зумовлено факторами зовнішнього середовища. Компаніям необхідно утримувати темпи розвитку (ТОВ “Еліос Стратегія” має значний простір для збільшення долі ринку), та всім підприємствам галузі необхідно проводити маркетингові активності задля зростання попиту на ринку взагалі. Перейдемо до другої частини ситуаційного аналізу – вибору стратегічного напрямку маркетингових дій. Оскільки компанія планує виведення нової послуги на ринок, так чи інакше для неї є актуальна стратегія “Блакитного океану” та методи аналітики, що використовуються при підготовці до імплементації цієї стратегії [19]. Інструментом діагностики та побудови стратегії “блакитного океану” є стратегічна канва, яка відображає поточне становище справ на відомому ринковому просторі. На рисунку наведена стратегічна канва для галузі сонячної енергетики України. По горизонталі розташовані фактори, за якими компанії конкурують, і куди спрямовуються їх інвестиції. Мета побудови канви: визначити, як сильно цінності напрямку сервісу відрізняються від напрямку ЕРС, що переорієнтувати на них маркетингову стратегію (рис. 2.10).

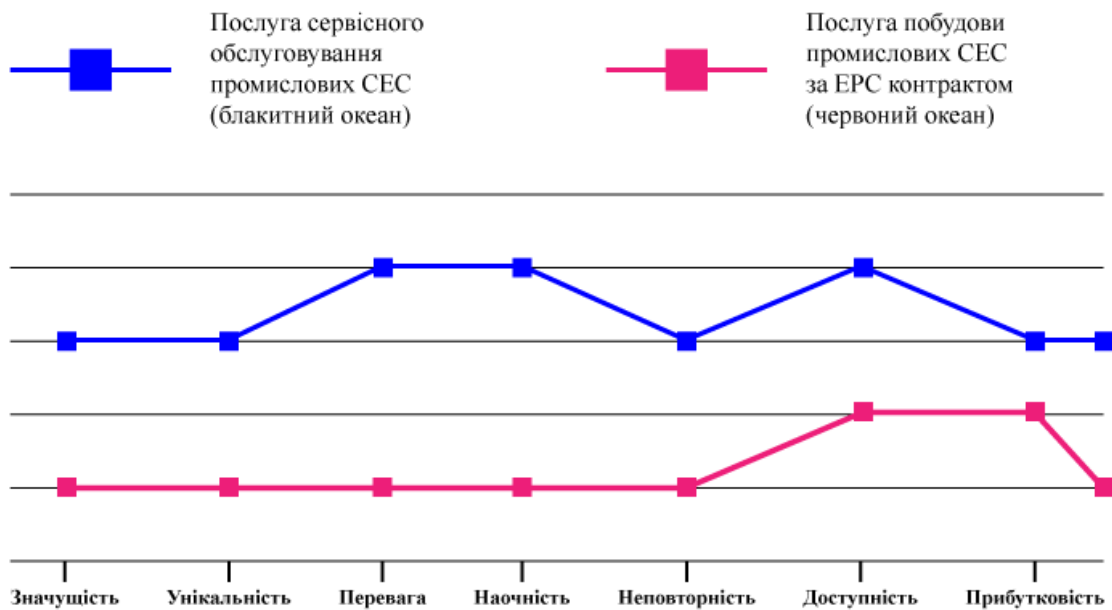


Рисунок 2.10 – Стратегічна канва цінностей

Побудована стратегічна канва дозволяє відобразити рівень пропозиції, який існує в галузі за всіма факторами цінностей, важливих для конкуренції. Цінностями, що залишаються на сталому рівні, є значущість, унікальність, неповторність, доступність та прибутковість, а ось перевага та наочність демонструють зростання важливості, отже, на них треба більше сконцентруватися у рекламному зверненні. Підсумовуючи проведене дослідження, заплануємо проведемо GAP-аналіз розривів існуючих та бажаних показників, і оберемо розриви, котрі має подолати розроблена стратегія просування нової послуги.

Таблиця 2.18 – Значення існуючих і бажаних економічних показників

Показник	Наявне значення	Планове значення	Стратегічний розрив
Частка ринку	20,45%	25%	4,55%
RMSI (Відносна частка ринку до головного конкурента)	59,4%	73,3%	13,8%
MPI (Індекс проникнення підприємства на ринок)	20%	25%	5%
PKI (Рівень знань споживачів про послугу)	97,1%	98%	0,9%
IBI (Рівень намірів щодо покупки товару)	50%	72%	22%

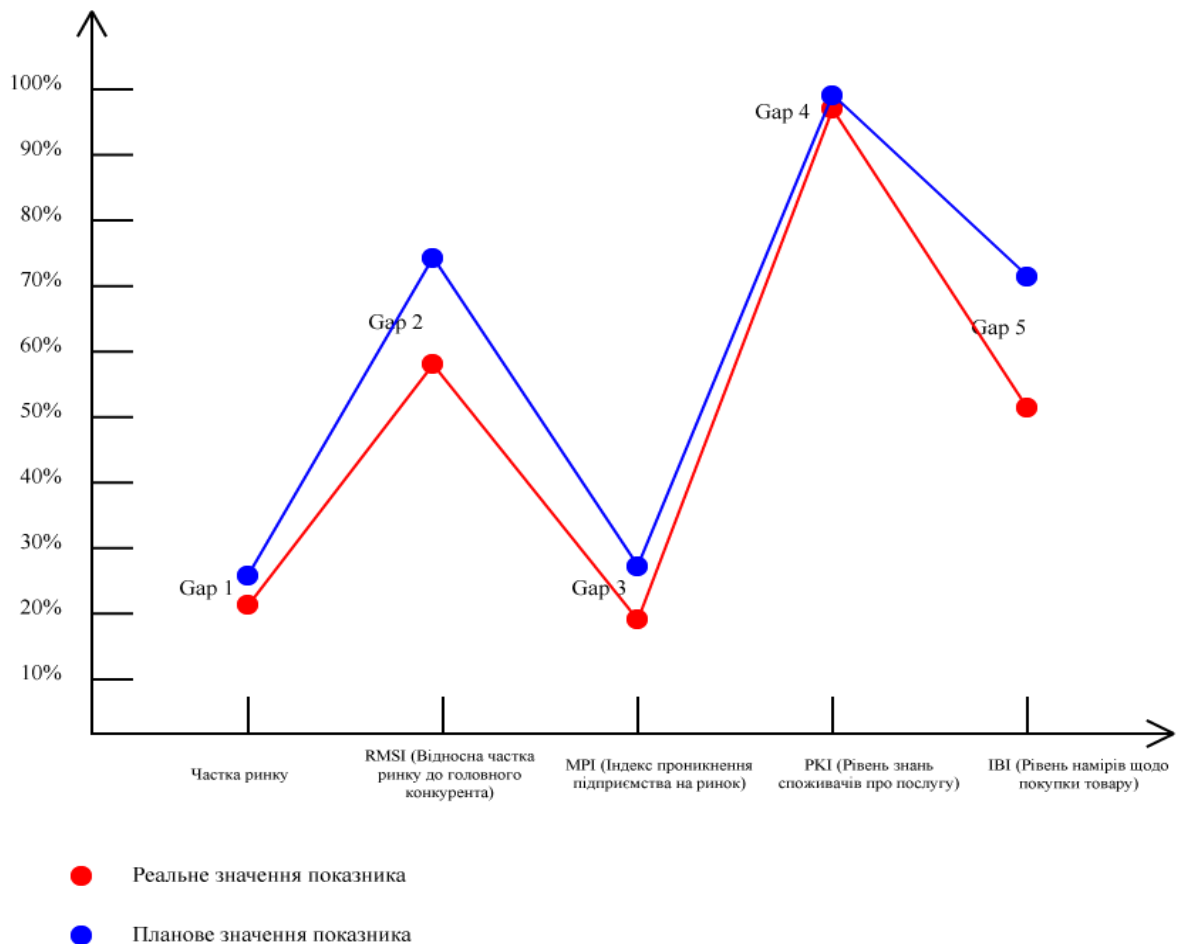


Рисунок 2.11 – Графік GAP-аналізу стратегічних розривів

Стратегічними розривами є: зростання частки ринку на 4,55%; відносної частки ринку до головного конкурента на 31,8%; показника проникнення на ринок на 5%; рівня знань споживачів про послугу на 0,9%; рівня намірів щодо покупки товару на 22%.

### РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПРОСУВАННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ

#### 3.1 Обґрунтування сегменту на ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій

Сегментація базового ринку потенційних споживачів опирається на особливості послуги (див. табл. 1.2, табл. 2.4) і включає макро- та

мікросегментування. ТОВ “Еліос Стратегія” є одночасно виробником і продавцем послуги, що пропонується на промисловому ринку.

На макрорівні базовий ринок визначається за трьома основними напрямками за методологією Д. Ейбелла [28]. Базовий ринок визначається за трьома вимірами “що? – кого? – як?”: 1) Що? – функції компанії, що здатні задовольнити потребу. 2) Кого? – основні групи споживачів, потреби яких задовольняються. 3) Як? – технології, що застосовуються для задоволення потреб. Модель побудована для ринку відновлюваної енергетики в Україні (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Макросегментування ринку відновлюваної енергетики

Отже, основними цільовими споживачами послуг з обслуговування визначено промислові сонячні електростанції, а задовольнятися будуть такі їх потреби: безперервне функціонування сонячної електростанції (регулярна діагностика, термінова заміна обладнання, терміновий і плановий ремонт), а також поточний ремонт (для станцій, що не мають постійного провайдера, але потребують ремонту). Задоволення потреб буде відбуватися за використання таких технологій: контракт на постійне обслуговування (3, 6 або 12 місяців сервісного обслуговування), виїзд “на вимогу” (разовий



продаж), а також користування підмінним фондом обладнання (компанія має власний склад, що наповнений актуальним обладнанням, яке можна поставити на заміну “just in time”).

Перейдемо до мікросегментування базового ринку. Для вибору критеріїв було застосовано кабінетні методи дослідження, а саме контент-аналіз наявних у загальному доступі звітів і аналітичних матеріалів про ринок. У результаті, були обрані важливі для досягнення стратегічних показників фактори (для стабілізації бізнеса на новому ринку та досягнення планових показників продажів).

Таблиця 3.1 – Мікросегментування базового ринку

<b>Критерій</b>	<b>Значення критерію</b>
Тип електростанції	Дахова
	Наземна (фотополе)
Потужність електростанції	50-250 кВт
	250-1000 кВт
	1 МВт-5 МВт
	5-15 МВт
	Понад 15 МВт
Географія розташування	Зх. Україна
	Пн. Україна
	Центр. Україна
	Сх. Україна
	Пд. Україна
Мотивація інвестора	Окупність проекту (очікування прибутку)
	Екологічність, благодійність
Наявність сервісного провайдера	Має контракт з провайдером сервісних послуг
	Шукає провайдера сервісних послуг

За урахування того, що компанія працює трьома географічними регіонами повноцінно, а, окрім логістичного, впливу цей фактор не має, узагальнимо цей показник для всіх сегментів. Іншим спільним критерієм є мотивація – окупність проекту, що й формує попит на обслуговування та безперервну роботу проекту. Критерій потужності також можна узагальнити, як “станції понад 1 МВт”, оскільки процес обслуговування великих проектів однаковий. Виділимо основні сегменти та розрахуємо їх місткість, опираючись на статистичні дані [1] та попередні дослідження (табл. 2.1).

Таблиця 3.2 – Місткість сегментів ринку

Сегмент і його особливості		Місткість, МВт	Місткість, євро
Промислові сонячні електростанції України (за виключенням Півночі та Сходу), потужністю понад 1 МВт, що приносять прибуток	С1. Дахові СЕС понад 1 МВт, що вже мають провайдера послуг	211	2 110 000
	С2. Дахові СЕС понад 1 МВт, що не мають провайдера послуг	100	1 000 000
	С3. Наземні СЕС понад 1 МВт, що вже мають провайдера послуг	975	9 750 000
	С4. Наземні СЕС понад 1 МВт, що не мають провайдера послуг	914	9 140 000

Дано оцінку кожному з потенційних сегментів експертним методом за такими показниками:

1. Кількість конкурентів.
2. Поточний дохід від клієнтів, що належать сегменту.
3. Затрати виходу в сегмент.
4. Складність технологічної роботи.
5. Ступінь розвитку сегменту.
6. Наявність комунікацій із сегментом.
7. Активність попиту.
8. Вплив зовнішніх факторів підприємства на попит.
9. Вплив внутрішніх факторів підприємства на попит.
10. Потенційна місткість.

Оцінка за шестибальною (від -3 до +3 для загроз і можливостей) шкалою наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Експертна оцінка сегментів ринку

Сегмент	Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Сегмент	Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	1.	0,1	-3	-0,3	2	1.	0,1	2	0,2
	2.	0,15	3	0,45		2.	0,15	1	0,15

	3.	0,2	-1	-0,2		3.	0,2	1	0,2
	4.	0,05	3	0,15		4.	0,05	1	0,05
	5.	0,05	3	0,15		5.	0,05	2	0,1
	6.	0,025	1	0,025		6.	0,025	2	0,05
	7.	0,025	2	0,05		7.	0,025	3	0,075
	8.	0,2	3	0,6		8.	0,2	3	0,6
	9.	0,1	3	0,3		9.	0,1	2	0,2
	10.	0,1	-2	-0,2		10.	0,1	3	0,3
	Всього:	1	12	<b>1,025</b>		Всього:	1	20	<b>1,925</b>
	3	1.	0,1	-2		-0,2	4	1.	0,1
2.		0,15	3	0,45	2.	0,15		1	0,15
3.		0,2	-3	-0,6	3.	0,2		1	0,2
4.		0,05	3	0,15	4.	0,05		1	0,05
5.		0,05	3	0,15	5.	0,05		3	0,15
6.		0,025	3	0,075	6.	0,025		3	0,075
7.		0,025	2	0,05	7.	0,025		3	0,075
8.		0,2	3	0,6	8.	0,2		3	0,6
9.		0,1	2	0,2	9.	0,1		2	0,2
10.		0,1	2	0,2	10.	0,1		3	0,3
Всього:	1	16	<b>1,075</b>	Всього:	1	23	<b>2,1</b>		

Отже, за результатами експертної оцінки, сфокусуємось на 3 сегментах: С2, С3, С4, оскільки С1 має занадто високі економічно не виправдані бар'єри входу. Проведемо їх більш глибоке дослідження, яке повинно відповісти на наступні питання:

- 1) оцінка обізнаності про послугу і споживчі переваги, для цього буде зроблена оцінка знань про послугу, оцінка основних властивостей послуг;
- 2) оцінка задоволеності клієнтів: задоволення якістю послуги;
- 3) оцінка поведінки в сегменті: ступінь залученості та емоційності під час прийняття рішень.

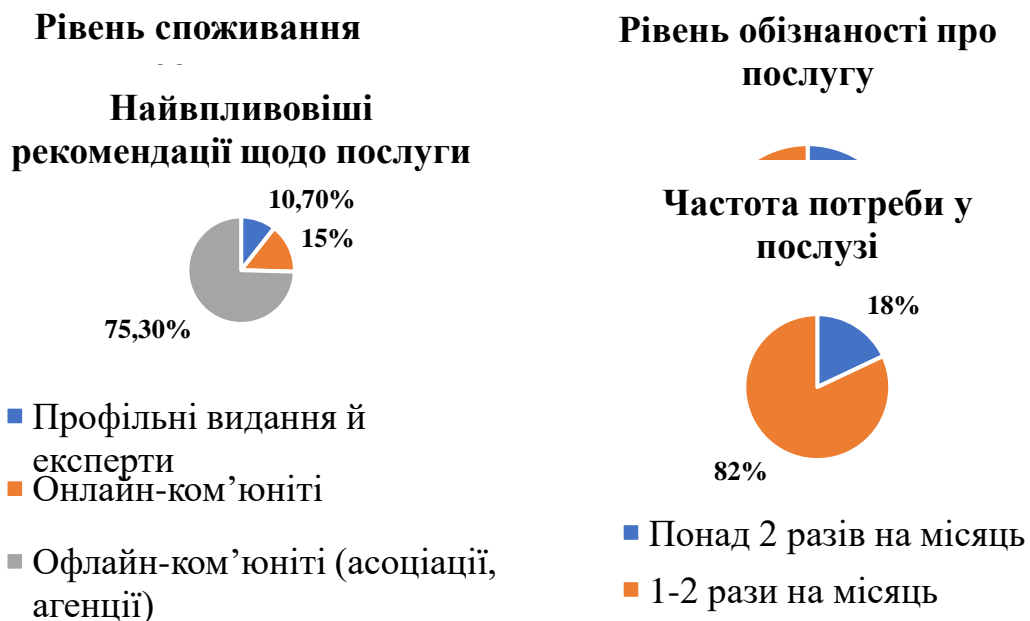
Для дослідження сегментів потенційних споживачів було застосовано анкетування, слабо структуроване інтерв'ю та спостереження за поведінкою покупців ТОВ "Еліос Стратегія" (к-ть респондентів всіх досліджень пропорційне місткості сегментів). Ціллю анкетування було визначити ступінь обізнаності про послугу та споживчі переваги, інтерв'ю допомогло з'ясувати ступінь залучення споживачів до процесу продажу та очікування від послуги, задоволеність якістю послуги. Спостереження дало змогу визначити ступінь емоційності при покупці.

Географія дослідження відповідала географії обраних цільових сегментів: Зх. Україна, Львів; Центр. Україна, Київ; Пд. Україна, Одеса. Опитування проводилося протягом семи днів з 14 жовтня по 20 жовтня 2019 року. В опитуванні прийняло участь 15 організацій.

Таблиця 3.4 – Аналіз результатів опитування потенційних покупців ТОВ “Еліос Стратегія”, 2019

Питання	Відповіді	Кількість від загального числа респондентів, %
Рівень споживання послуги	Мають контракт з постійним провайдером	39,4
	Користуються за вимогою	10
	Не користуються (поки)	50,6
Рівень обізнаності про послуги	Знають про відмінності	32,0
Найвпливовіші рекомендації щодо послуги	Профільні видання й експерти	10,7
	Онлайн-ком'юніті	15
	Офлайн-ком'юніті (асоціації, агенції)	75,3
Частота потреби у послугі	Понад 2 разів на місяць	18
	1-2 рази на місяць	82
Найважливіша перевага послуги	Оперативність надання	51,5
Важливі фактори вибору	Ціна	41,2
	Бренд провайдера	36,8
	Наявність ексклюзивних прав на обслуговування обладнання	10
	Досвід	12

Зобразимо результати дослідження графічно (рис. 3.2).

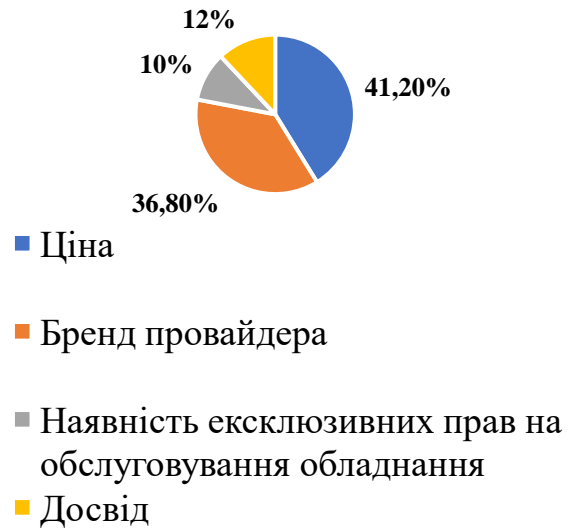




не зображення результатів

Рис  
уно  
к  
3.2  
—  
Гра  
фіч

**Важливі фактори вибору**



опитування

Для проведення слабо структурованого інтерв'ю був розроблений топік-гайд, що наведено у Додатку Г. Обробимо результати дослідження та підсумуємо їх у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз результатів слабо структурованого інтерв'ю

Теза	% респондентів	Трактування
Частота виникнення проблемних ситуацій – 2 р/міс	100%	Відповідь підтверджує результати опитування.
Очікування на наступний рік: стабільна робота СЕС	100%	Послуга може задовольнити дане очікування.
Задоволеність роботою компанії на 100%, немає наміру змінити	100%	Оцінка якості послуг ТОВ “Еліос Стратегія” клієнтами позитивна, лояльність висока.
Обирали провайдера впродовж процесу буд-ва станції – 4-6 міс	80%	Відносно довготривалий процес вибору, що свідчить про його важливість і високу залученість
Від 5 до 8 факторів були важливими при виборі, 3 ключових	80%	Відносно великий набір рівноцінних факторів, що означає складність вибору
Від 2 до 5 людей з оточення приймали участь у виборі провайдера	100%	Багато порадників: вибір важливий і складний, залученість висока

Очікування від ідеальної послуги: оперативність (у день заявки), якість, гарантія якості, безперервна робота станції. Компанія їх задовольняє.	100%	Послуга є цінною. ТОВ “Еліос Стратегія” повністю задовольняє очікування.
Чули про конкурентні бренди: Kness Group, Rodina. Відмінностей і переваг конкурентів не відмічають.	100%	Респонденти є лояльними клієнтами, проте проінформованими про конкурентів.

Хоча підприємство і працює на промисловому ринку, рішення про замовлення послуги (покупку) приймають люди, тому проведемо дослідження поведінки споживачів за методом оцінки залученості Фута, Коуна і Белдінга. Експерти 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), базуючись на результатах анкетування, інтерв'ю та спостереження за поведінкою клієнтів (оцінки ступені їх емоційності під час заключення контрактів) – табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка поведінки споживачів у сегментах

Сегмент	Залученість	Емоційність
C2	7	3
C3	10	5
C4	9	3

Зобразимо результати графічно, побудувавши матрицю залученості FCB (рис. 3.3).

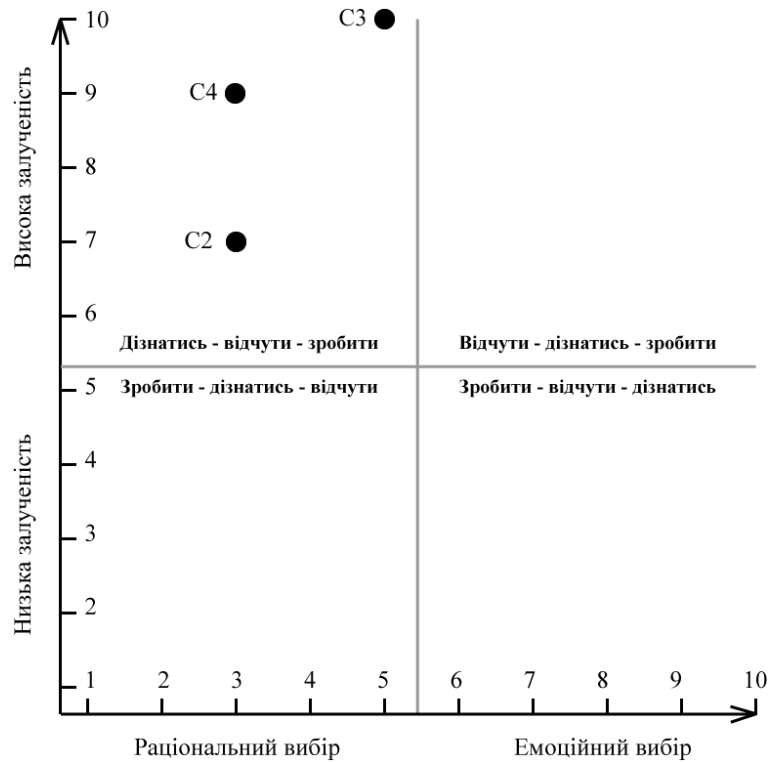


Рисунок 3.3 – Матриця залученості FCB

За результатами оцінки, всім трьом обраним сегментам властиві ті самі поведінкові особливості. Високі показники значущості та раціональності вибору розмістили всі сегменти в квадраті поведінкового алгоритму “Дізнатись – відчуті – зробити”. Верхній лівий квадрант властивий покупкам, коли метод пізнання переважно інтелектуальний. Це зумовлено тим, що функціональні й технологічні особливості послуги мають високе значення, як і її ціна. Отже, було виділено три цільових сегменти.

### 3.2 Обґрунтування стратегії просування нової послуги на ринку

Для розробки оптимальної програми просування та забезпечення ефективної діяльності підприємство повинне обґрунтувати маркетингову стратегію, що визначатиме стратегічні орієнтири під час просування нової послуги. Почнемо обґрунтування стратегії за Моделлю “ЗК”, яка допоможе визначити основні напрями стратегічних дій з просування нового типу

товарів на ринку сонячної енергетики. Згідно концепції складається рамковий трикутник стратегії: “Компанія”, “Клієнти”, “Конкуренти”. Методика розрахунку показників “Компанія & Конкуренти & Клієнти”, що обґрунтована П.У. Феррісом, викладена у книзі “Маркетингові показники / Поль У. Ферріс, Нейл Т. Бендл, Філіп І. Пфайфер, Девід Дж. Рейбштейн [11]. Розрахунки показників для ТОВ “Еліос Стратегія” були проведені під час оцінки ринкових перспектив компанії (табл. 2.3), а зараз візуально зобразимо їх результати: рис. 3.4..

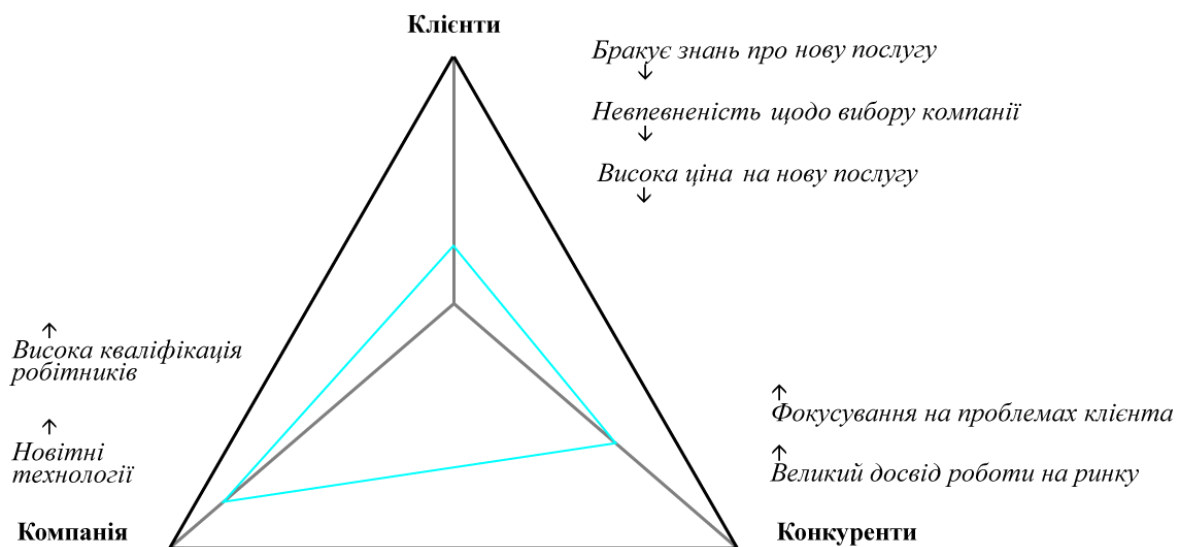


Рисунок 3.4 – Трикутник “Компанія & Конкуренти & Клієнти”

Трикутник “Компанія & Конкуренти & Клієнти” підтверджує, що стратегія просування нової послуги повинна акцентуватися на розвитку обізнаності компанії, знань про послугу та переваги новітніх технологій, спираючись на місію та ключові компетенції.

Оскільки просування входить до складу загальної маркетингової стратегії підприємства, почнемо з її визначення методом SPACE-аналізу, що дозволить врахувати сильні та слабкі сторони підприємства, особливості галузі та загрози зі сторони конкурентів. Експерти дали оцінку вказаним нижче показникам за 6-бальною шкалою (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Матриця SPACE-аналізу



Критерії	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
<b>Фінансова сила підприємства</b>			
Рентабельність інвестицій	6	0,3	1,8
Фінансова автономія	6	0,2	1,2
Платоспроможність	5	0,3	1,5
Рівень фінансового ризику	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			<b>5,1</b>
<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>			
Чиста рентабельність реалізованих послуг	5	0,15	0,75
Частка ринку	5	0,3	1,5
Конкурентоспроможність послуг	4	0,4	1,6
Впровадження інновацій	3	0,15	0,45
Загальна оцінка критерію			<b>4,3</b>
<b>Привабливість галузі</b>			
Місткість потенційного ринку	5	0,4	2
Етап життєвого циклу	5	0,2	1
Рівень конкуренції	4	0,2	0,8
Готовність споживачів	6	0,2	1,2
Загальна оцінка критерію			<b>5</b>
<b>Стабільність галузі</b>			
Стабільність прибутку	6	0,3	1,8
Рівень розвитку інноваційної діяльності	4	0,2	0,8
Маркетингові можливості	5	0,2	1
Залежність від зовнішніх факторів	6	0,3	1,8
Загальна оцінка критерію			<b>5,4</b>

Для побудови вектору (рис. 3.5), визначаємо координати контрольної точки за формулою:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; Y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (3.1)$$

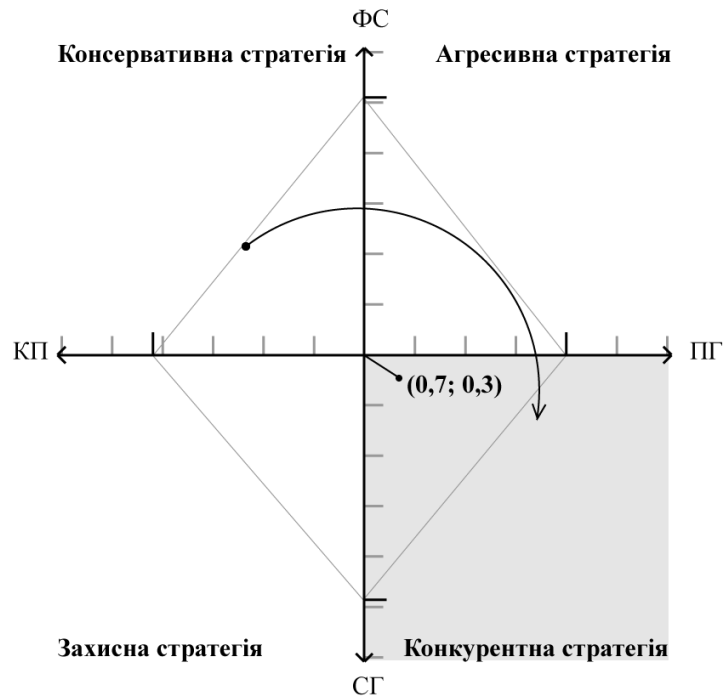


Рисунок 3.5 – Графічне зображення результатів SPACE-аналізу

Раніше підприємство працювало за консервативною стратегією. Зараз, за матрицею SPACE-аналізу, для виходу на ринок з новою послугою оптимальною загальною стратегією є конкурентна. Ця стратегія характерна для привабливої галузі. Критичним фактором є фінансовий потенціал, який у ТОВ “Еліос Стратегія” є великим, – отже, шанси реалізувати дану стратегію успішно великі. Необхідно париувати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні дії: вдале вкладення фінансових ресурсів у програму просування і розвиток продажів. Це дозволить компанії подолати прірву між новаторами та ранньою більшістю (див. рис. 1.3). Враховуючи, високий запас своєї фінансово-економічної стійкості і знання потенційних клієнтів, саме така стратегія допоможе швидко отримати інтерес нових споживачів до нової послуги.

Зробимо вибір стратегії просування за видом охоплення. Оскільки нова послуга має чітко визначену цільову аудиторію, то слід вибрати сфокусовану стратегію (стратегію “ніші”), коли заходи просування чітко спрямовані на інтереси нішового ринку, використовуючи знання про

потреби потенційних клієнтів та технічно/технологічні можливості їх задовольняти (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Стратегія просування нової послуги ТОВ “Еліос Стратегія”

<b>Стратегія просування нової послуги обслуговування промислових сонячних електростанцій на ринку сонячної енергетики України</b>	<b>Тип:</b> Конкурентна
	<b>Вид:</b> Сфокусована (нішева), клієнтоорієнтована
	<b>Ціль:</b> Розвиток обізнаності про бренд і знань про послугу та технології її надання
	<b>Акценти:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сприяння розвитку галузі клієнта;</li> <li>– перехід від новаторів до ранньої більшості;</li> <li>– вузьке вирішення проблеми клієнта.</li> </ul>

Таким чином, дослідження дозволило сформулювати стратегію просування нової послуги ТОВ “Еліос Стратегія” на ринку сонячної енергетики України (конкурентна, нішева).

### 3.3 Вибір методів та інструментів просування нової послуги

Завершивши обґрунтування цільових сегментів і стратегії просування, перейдемо до розробки плану тактичних заходів – програми просування нової послуги. Пропонуємо три групи заходів: участь у форумі “SEF-2019 Kyiv”, участь у виставці “SEF-2019 Kyiv” та інформаційна реклама в профільному виданні. Обґрунтуємо вибір заходів.

1. Участь у форумі “SEF-2019 Kyiv”, організованому найбільшою івент-агенцією галузі ВДЕ в Україні IBCentre [29]. Дата: 16 жовтня 2019 року. Специфіка заходу: об’єднання всіх найбільших гравців ринку відновлюваної енергетики Центральної та Східної Європи для підбиття підсумків року, обміну досвідом, обговорення технологій і інновацій. На цьому заході доцільно буде провести презентацію нової послуги. Мета

участі: ознайомити цільових споживачів з особливостями послуги, проінформувати їх і запросити до обговорення на наступному заході – виставці. Техніка здійснення заходу описана в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Інструменти просування нової послуги ТОВ “Еліос Стратегія” для заходу №1

Інструмент	Складові	Бюджет	Метрика заходу
Участь у форумі	Спонсорський пакет, підготовка презентації, підготовка відео для екранів форуму	80 000 грн	Відвідувачі стенду компанії на виставці, що можуть стати клієнтами
Реклама на місці форуму	Банер з рекламою послуги (Додаток Г)	6 000 грн	
POS-матеріали для сумок делегатів форуму	Сувеніри компанії (Додаток Г)	15 000 грн	
Роздача запрошень на виставку	POS-запрошення з промокодом “Helios Strategia”, що дозволяє відвідати виставку безкоштовно (замість 100 грн для звичайних відвідувачів) і анонсом розважальних заходів	5 000 грн	

2. Участь у виставці “SEF-2019 Kyiv”, організованому найбільшою івент-агенцією галузі ВДЕ в Україні IBCentre [29]. Дата: 17-18 жовтня 2019 року. Специфіка заходу: об’єднання всіх найбільших гравців ринку відновлюваної енергетики Центральної та Східної Європи для підбиття підсумків року, презентація та продаж послуг, продуктів, інновацій, спілкування, нетворкінг. На цьому заході доцільно буде продовжити презентацію нової послуги, обговорити умови замовлення з цільовими клієнтами та заключити нові договори. Мета участі: привабити нових клієнтів, заключити контракти, підвищити рівень впізнаваності бренду. Техніка здійснення заходу описана в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Інструменти просування нової послуги ТОВ “Еліос Стратегія” для заходу №2

Інструмент	Складові	Бюджет	Метрика заходу
------------	----------	--------	----------------

Участь у виставці	Спонсорський пакет, обладнана площа	200 000 грн	Кількість і сер. сума заключених і потенційних контрактів на сервісне обслуговування
Виставковий стенд	Дизайн та будівництво виставкового стенду, що елементи продакт-плейсменту та є іміджевим інструментом; місцем для заключення контрактів (Додаток Г)	350 000 грн	
Реклама на місці виставки	Обладнана площа під банер з рекламою послуги та його виготовлення (Додаток Г)	10 000 грн	
POS-матеріали та сувеніри	Брошури реклами послуги, брошури про компанію, сувеніри компанії (Додаток Г)	106 000 грн	
Фотозона	Обладнана площа під фотозону, виготовлення банеру, оренда обладнання, робота фотографа та аніматорів (Додаток Г)	112 000 грн	
Afterparty	Вечірка для колег та відвідувачів за рахунок компанії (іміджевий крок, святкування контрактів): музикант, кейтеринг, фотограф (Додаток Г)	179 000 грн	

Захід №1 та захід №2 є окремими івентами, організованими IBCentre, проте об'єднують, як правило, одні й ті ж компанії. Участь в обох заходах є питанням іміджу для кожного гравця ринку, та вони є універсальними платформами для охоплення більшої частини цільових покупців галузі ВДЕ. Проте, щоб охопити цільову аудиторію, що не була охоплена під час перших двох заходів, але зацікавлена в послугі, застосуємо захід №3.

3. Інформаційна реклама у профільному виданні. На промисловому високотехнологічному ринку споживачі приймають рішення про купівлю, спираючись на профільні видання та експертні думки. Тому було прийняте рішення про розміщення нативної реклами у виданні НАН “Винахідник і раціоналізатор” за друге півріччя 2019 року. Мета: охоплення потенційних клієнтів, що не відвідали форум і виставку, а також підвищення впізнаваності бренду. Розміщення статті про особливості обслуговування та ремонту сонячних електростанцій коштувало 85 000 грн, метрика заходу – вхідні контакти, що можуть стати клієнтами.

Отже, загальний бюджет кампанії з просування складає 1 042 000 грн.

Проаналізуємо, наскільки обрані маркетингові інструменти відповідають місії та компетенціям компанії.

Експерти дали оцінку за 12-бальною шкалою кожному з 11 інструментів програми просування (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Оцінка експертами запропонованих інструментів програми просування

<b>Інструмент</b>	<b>Відповідність місії компанії</b>	<b>Вплив на здійснення сервісного обслуговування, як однієї з ключ. компетенцій</b>
Участь у форумі	11	10,1
Реклама на місці форуму	10,7	9,1
POS-матеріали для сумок делегатів форуму	10,8	8,3
Роздача запрошень на виставку	6,6	6,6
Участь у виставці	7,1	9,9
Виставковий стенд	4,3	8,8
Реклама на місці виставки	5,4	6,9
POS-матеріали та сувеніри	6,9	7,4
Фотозона	4,2	6,2
Afterparty	4,0	9,8
Інформаційна реклама у профільному виданні	11,1	10,1

Зобразимо результати оцінки графічно, побудувавши матрицю МСС (рис. 3.6).

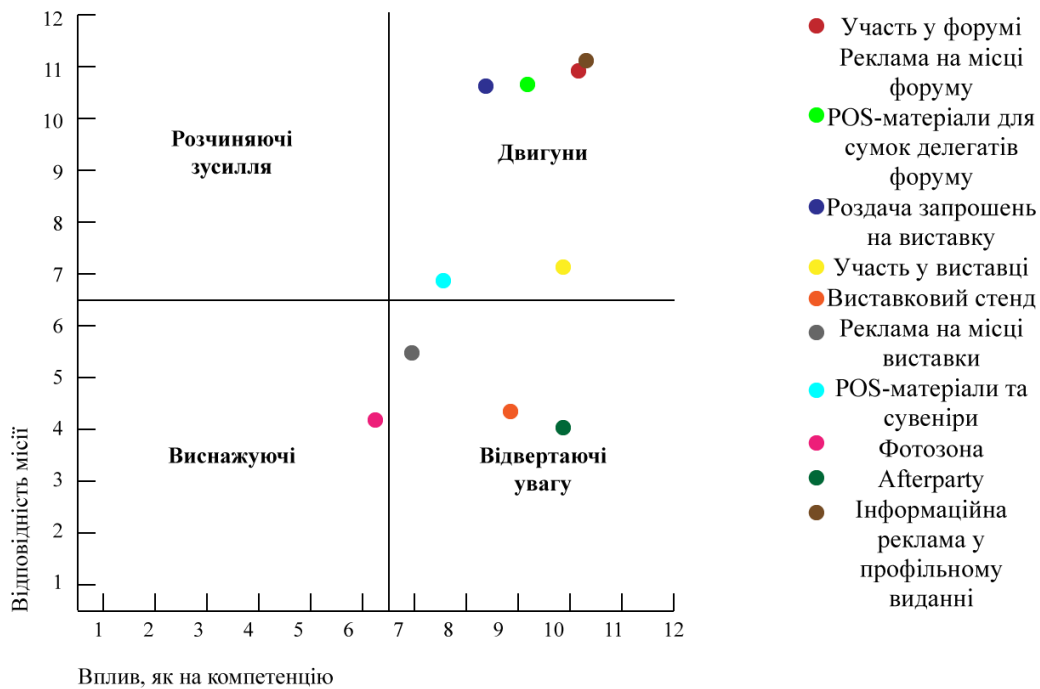


Рисунок 3.6 – Матриця МСС для інструментів просування

За результатами експертної оцінки, організація фотозони була визначена, як виснажуючий інструмент з невиправданим бюджетом (якщо мова йде про кількість потенційних клієнтів, яких фотозона привабить), оскільки потік нецільових людей через неї може бути завеликим – проте, застосування цього інструменту має велике іміджеве значення та збільшує впізнаваність бренду.

Таким чином, було сформульовано програму просування нової послуги.

### 3.4 Аналіз ефектів й ефективності впроваджені програми просування нової послуги на промисловому ринку

Розпочинаємо аналіз ефектів і ефективності з результатів проведених заходів відповідно до їх метрик (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Результати заходів програми просування

Захід	Результат
Участь у форумі	842 гостя виставки скористались нашим промо-кодом відвідали стенд
Участь у виставці	10 контрактів по 3 МВт кожен з сер. чеком 13 000 євро
Інформаційна реклама	4 вхідних ліди, 1 контракт на 7 000 євро

11 контрактів було заключено з представниками таких сегментів: 4 дахові СЕС понад 1 МВт, що не мають провайдера послуг; 2 наземні СЕС понад 1 МВт, що вже мають (змінюють) провайдера послуг; 5 наземних СЕС понад 1 МВт, що не мають провайдера послуг. Почнемо з оцінки доцільності використання маркетингового бюджету шляхом визначення надбавки до ціни реалізації послуги, потрібної для покриття витрат, за формулою 1.7.

$$\text{Цод} = 1\,042\,000 / 1980563 - 1788515,43 = 5\,000 \text{ грн}$$

Отже, надбавка має ставити 5 000 грн на 1 МВт станції в обслуговуванні, що зберігає ціну ринковою та не завдасть удару по попиту чи фінансовій стійкості. Чи є виправданим бюджет, покажуть показники ефектів та ефективності. Розпочнемо з розрахунків показників ефектів (формули наведені у пункті 1.5) – табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Ефекти програми просування

Показник	Розрахунок	Трактування
Динаміка частки ринку	$2387000 * 100 / 11137000 = 21,43\%$ (зросла на 1,1%)	Позитивна значна (як для 1 кампанії) динаміка частки ринку
Частота покупки	Сер. ЧП = $(3:2+4:3+4:2+3:2+3:3+3:2+3:2+4:3+4:2+4:2+3:3+3:2+2:1) / 11 = 1,6$	1 клієнт робить понад 1 покупки, що свідчить про високу лояльність і задоволення потреб
Об'єм продажів	137 000 євро	Прибуток від послуг, реалізованих у ході програми просування, перевищує затрати
Прибутковість	63 000 євро	
Реакція ринку	$\Delta Y = 6\%$	Позитивна комплексна реакція



(Видаля та Вольфа)		
--------------------	--	--

Ефекти можна вважати позитивними та відчутними.

Розрахуємо показники ефективності конкретної програми просування.

$ROI = (63\,000 - 39\,913,69) / 39\,913,69 * 100 = 57,8\%$  (високий показник рентабельності програми просування).

Термін окупності: 1 міс (в ході якого були оформлені та заключено контракти).

Розрахуємо нові позиції підприємства на ринку – табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Позиції компанії після впровадження програми просування

Показник	Минуле значення	Нове значення	Планове значення	Розрив
Частка ринку	20,45%	21,43%	25%	-0,04
RMSI (Відносна частка ринку до головного конкурента)	59,4%	62,47%	73,3%	-0,11
MPI (Індекс проникнення підприємства на ринок)	20%	26%	25%	0,01
РКІ (Рівень знань споживачів про послугу)	97,1%	99%	98%	0,01
ІВІ (Рівень намірів щодо покупки товару)	50%	80%	72%	0,08

Зобразимо результат графічно, наклавши нові показники на GAP-аналіз з цільовими показниками (рис. 3.7).

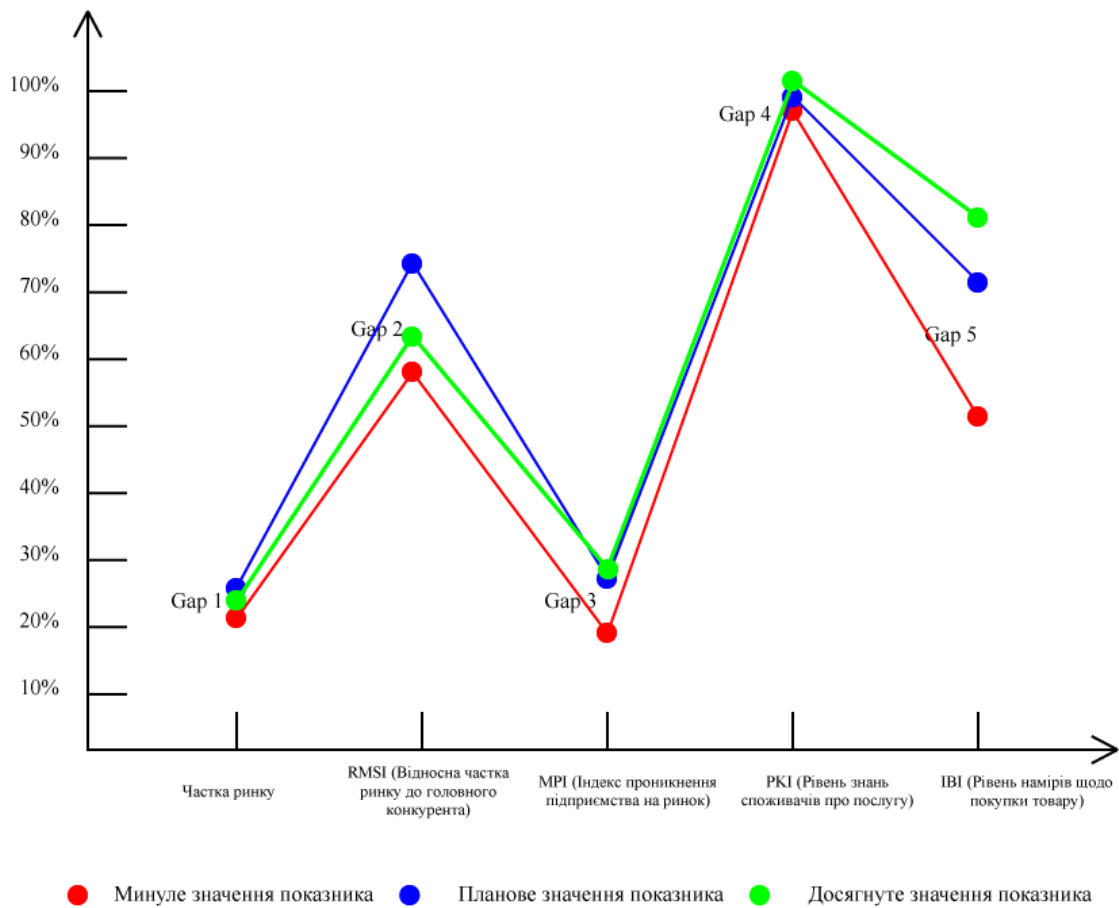


Рисунок 3.7 – Графічне зображення скорочення стратегічних розривів

Програма просування дозволила повністю перекрити такі розриви, як індекс проникнення підприємства на ринок, рівень знань споживачів про послугу та рівень намірів щодо покупки послуги. Частку ринку (відносну та абсолютну) вдалось збільшити та наблизити до планової, проте не повністю скоротити розриви. Причиною цього є кількість обраних заходів та обмежений термін: проведення такої промо-кампанії 2 або 3 рази повністю нівелює стратегічні розриви – тим більше, що показники прибутковості та окупності є значними. Маркетинговий бюджет є виправданим, оскільки частка ринку зростає.

## ВИСНОВКИ

В ході дослідження було отримано такі результати:

1. Досліджено теоретичні основи розробки програми просування нової послуги на інноваційному промисловому ринку.

Спираючись на концепцію Д. Ратмела, було визначено головну особливість маркетингу послуг на промислових ринках – взаємопов’язаність процесів виготовлення та надання. Побудовано графік життєвого циклу сонячної енергетики в Україні, завдяки чому було визначено глобальну проблему: розрив між ранніми послідовниками та ранньою більшістю, властивий більшості інноваційних ринків. Було сформульовано систему оцінки ринкових перспектив нової послуги за системою “ЗК”: готовність послуги до виходу на ринок, готовність підприємства та готовність споживача. Визначено маркетингові методи для просування на промислових ринках, серед яких акцентними є участь у промислових заходах (виставках, форумах) і застосування там персонального продажу. Основними складовими розробки програми просування нової послуги було визначено: аналіз поточного маркетингового середовища, ситуаційний аналіз, вибір стратегії просування, аналіз ефектів та ефективності. Система оцінювання економічної доцільності маркетингової програми з просування нової послуги розроблена в трьох напрямках: оцінка виправданості бюджету, оцінка ефектів та оцінка ефективності.

2. Виконано аналіз сучасного стану ринку послуг з технічного обслуговування промислових сонячних електростанцій в Україні.

Загальна місткість ринку: 220 млн євро, частка ринку компанії 20,4% (друге місце). Ринок олігополістичний, висококонцентрований, насичений, проте простір для розвитку є. Ринок є дотаційним, залежним від державної підтримки. З урахуванням позицій на ринку, ринкові перспективи для нової послуги значні (розраховані за методологією пункту 1.2).

Проаналізовано можливості ТОВ “Еліос Стратегія” для виведення нової послуги обслуговування промислових сонячних електростанцій: рівень споживання послуги високий, амплітуда коливання цін для 1 МВт в операційному обслуговуванні становить 66,7%. Значний рівень проникнення на ринок, проте є простір для подальшого розвитку клієнтської бази. Відносно KNESS Group, головного конкурента, частка ринку становить 59,4% – розрив значний, але може бути подоланий. Високий рівень обізнаності про послугу в споживачів. Близько половини цільової аудиторії проінформовані про послугу, готові її придбати, та обирають продавця.

3. Проведено дослідження зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища ТОВ “Еліос Стратегія”.

Компанія є одним з найбільших ЕРС-контракторів промислових СЕС в Україні. Види продажів за основними напрямками діяльності: контракт (ЕРС-обладнання, обслуговування; продаж – дистриб’юція PV-обладнання).

Дослідження близького середовища розпочалось з методу М. Портера “П’ять ринкових сил конкуренції”. Коефіцієнт загального впливу ринкового середовища становить 2 (помірний вплив), аналіз свідчить про те, що вплив ринкового середовища на підприємство є помірним, сприятливим для розвитку. Серед основних факторів впливу: низький ступінь диференціації асортименту послуг, необхідність залучення постійних покупців, у цільової аудиторії перевагу отримує варіант з нижчою ціною, висока лояльність, лобіювання покупцями інтересів галузі, контроль якості послуг спільнотами покупців. Продовження аналізу середовища відбулось шляхом побудови матриці PESTLE. 5 важливих факторів за зваженою оцінкою: ціни на традиційні енергоресурси, зміна структури доходів, урядова нестабільність, нестабільність правових факторів, нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій). Підсумки аналізу зовнішнього середовища

були підбиті шляхом побудови форми EFAS, що визначила: ключовою можливістю є зміна цін на традиційні енергоресурси (їх збільшення), та використання цього фактору в програмі просування. Ключовою загрозою є нестабільність правових факторів.

Після цього, було проведено дослідження внутрішнього маркетингового середовища. Мета бренду Helios Strategia – об'єднати суспільство довкола ідеї чистої енергії заради створення нових можливостей. Місією компанії є забезпечення кожного безпечною, доступною та еко-позитивною енергією вдома, на роботі та під час відпочинку. Дослідження місії та основних компетенцій відбулось шляхом побудови матриці МСС і побудови “Дерева компетенцій”. Ключовою компетенцією на момент дослідження був ЕРС-контракт промислової СЕС: особливість у тому, що компанія за рахунок власних фінансових ресурсів гарантує ROI проекту та заявлений показник рентабельності. За результатами матриці МСС, цільова послуга – сервісне обслуговування – знаходиться в перспективних секторах: відповідає місії, розвиває компетенції, вимагає утримувати позиції, інвестувати, реінвестувати прибуток. Був також проаналізований дійсний маркетинг-мікс для типів продажів: 4P для продажів обладнання та 7P для контракту. Аналіз економічних показників продемонстрував високу фінансову стійкість підприємства. На основі показників було побудовано вектор економічного розвитку: підприємству потрібно збільшити свою економічну активність і збалансувати її із стійкістю, яка може бути знижена до раціонального стану. Враховуючи насичений стан ринку, слід обрати стратегію ефективного управління. Після цього, було виділено ієрархію цінностей шляхом побудови класичного ланцюга цінностей послуги підприємства за методологією McKinsey для ТОВ “Еліос Стратегія”. Підсумки дослідження внутрішнього середовища були оформлені через побудову матриці IFAS: найбільш значними є сильні сторони, як можливість компанії перечекати період стагнації ринку та повернутись до ключової компетенції; наявність

фінансового ресурсу для виходу на нові ринки: географічні та нової послуги; фінансова стійкість компанії, готовність до кризи. Головними слабкими сторонами можна вважати: стратегія не до кінця продумана, що призводить до втрат фінансів; ряд конкурентів (KNESS, Квазар) мають власне виробництво комплектуючих для СЕС, що прискорює логістику та спрощує виконання замовлення при сервісному обслуговуванні; відсутність виробництва – під час ЕРС контракту будівництва, обладнання українського виробництва дає право на додаткову держпідтримку та виплати.

Дослідження завершилися ситуаційним маркетинговим аналізом, до складу якого увійшли:

– SWOT-аналіз, результатом якого став пропонуваній стратегічний напрямок WT (слабкі сторони й загрози) – є досить передбачуваним для підприємства, що працює в дотаційній галузі й сильно залежить від зовнішніх факторів – державного впливу, урядової стабільності, законодавства. Підприємству необхідно обирати стратегію, що дозволить зміцнити слабкі сторони та нівелювати сильний вплив загроз зовнішнього середовища.

– Визначені основні критерії (очікування) споживача на ринку: значущість, унікальність, перевага, наочність, неповторність, доступність, прибутковість.

– SNW-аналізування показало, що для розробки подальшої стратегії розвитку можна використовувати акцент на фінанси, як загальне фінансове становище та фінансове становище, як імідж для місця у кредитних рейтингах і привабливості для інвестицій – головні сильні сторони підприємства; а відсутність власного виробництва – головна слабка сторона.

– Конкурентний аналіз, проведений шляхом побудови матриці Hussey, показав, що компанія, як і її головний конкурент, має тенденцію до росту

долі ринку й підвищує темпи розвитку, тоді, як попит на ринку знизився, що зумовлено факторами зовнішнього середовища. Компаніям необхідно утримувати темпи, та всім підприємствам галузі необхідно проводити маркетингові активності задля зростання попиту на ринку взагалі.

– Побудована стратегічна канва цінностей, що відобразила рівень пропозиції, який існує в галузі за всіма факторами цінностей, важливих для конкуренції. Цінностями, що залишаються на сталому рівні, є значущість, унікальність, неповторність, доступність та прибутковість, а ось перевага та наочність демонструють зростання важливості.

– Завершенням розділу стала побудова графіку GAP-аналізу, в якому були визначені стратегічні розриви за показниками: частка ринку, відносна частка ринку до головного конкурента, індекс проникнення підприємства на ринок, рівень знань споживачів про послугу, рівень намірів щодо покупки товару.

Таким чином, за підсумками II розділу вдалось сформулювати управлінську та маркетингову проблеми. Управлінська проблема підприємства – необхідність виходу на нові ринки за умов стагнації діючого. Маркетингова проблема підприємства в рамках управлінської – необхідність розробки програми просування нової послуги на промисловому ринку.

4. Здійснено вибір та обґрунтування стратегії та тактики просування нової послуги на ринку.

В першу чергу, було проведено дослідження сегментів ринку та поведінки споживачів на них. Макро- та мікросегментування дозволило визначити 3 цільові сегменти: дахові СЕС понад 1 МВт, що не мають провайдера послуг, наземні СЕС понад 1 МВт, що вже мають провайдера послуг, наземні СЕС понад 1 МВт, що не мають провайдера послуг. З метою оцінки проінформованості споживачів, було проведене анкетування. Його результати: 50.6% поки не користуються послугою, 68% не знають про відмінності у послугах, 73.3% сприймають рекомендації з

офлайн-спільнот, 82% мають потребу у послугі 1-2 рази на місяць, для 51,5% найважливішою перевагою є оперативність, і важливим фактором вибору є ціна для 41,2% респондентів. Для оцінки залученості було проведено слабо структуроване інтерв'ю: послуга може задовольнити ключові очікування від галузі; оцінка якості послуг ТОВ “Еліос Стратегія” клієнтами позитивна, лояльність висока; має місце відносно довготривалий процес вибору, що свідчить про його важливість і високу залученість; відносно великий набір рівноцінних факторів, що означає складність вибору; багато порадників: вибір важливий і складний, залученість висока; послуга є цінною; ТОВ “Еліос Стратегія” повністю задовольняє очікування. Респонденти є лояльними клієнтами, проте проінформованими про конкурентів.

За результатами експертної оцінки, всім трьом обраним сегментам властиві ті самі поведінкові особливості. Високі показники значущості та раціональності вибору розмістили всі сегменти в квадраті поведінкового алгоритму “Дізнатись – відчутти – зробити”: метод пізнання переважно інтелектуальний. Це зумовлено тим, що функціональні й технологічні особливості послуги мають високе значення, як і її ціна.

Для обґрунтування стратегії нової послуги був побудований трикутник готовності “ЗК”: стратегія просування нової послуги повинна акцентуватися на розвитку обізнаності компанії, знань про послугу та переваги новітніх технологій, спираючись на свою місію та ключові компетенції. Раніше підприємство працювало за консервативною стратегією. Зараз, за матрицею SPACE-аналізу, для виходу на ринок з новою послугою оптимальною загальною стратегією є конкурентна. Отже, було сформульовано стратегію. Для просування нової послуги на високотехнологічному промисловому ринку ефективною є конкурентна сфокусована (нішева) клієнтоорієнтована стратегія, що сприяє розвитку ринку та швидкому формуванню конкурентних переваг. В рамках стратегії – вибрано методи та інструменти



просування нової послуги (три головних заходи: участь у форумі, участь у виставці, інформаційна реклама).

5. Проаналізовано ефективність й ефекти впровадженої програми просування нової послуги на промисловому ринку.

Аналіз ефектів та ефективності показав, що запропонована програма є рентабельною та ефективною, проте, не всі стратегічні розриви були нівельовані: загалом, з причини короткого терміну програми просування. У перспективі, в разі повторного застосування розроблених кроків, усі стратегічні розриви буде перекрито. Програма просування дозволила повністю перекрити такі розриви, як індекс проникнення підприємства на ринок, рівень знань споживачів про послугу та рівень намірів щодо покупки послуги. Частку ринку (відносну та абсолютну) вдалось збільшити та наблизити до планової.

Загалом, маркетингову проблему підприємства вирішено: розроблено високоефективну рентабельну програму просування нової послуги на промисловому ринку, що дозволить нівелювати зовнішні загрози та вийти на нові ринки, диверсифікуючи бізнес.

Таким чином, в ході кваліфікаційної роботи вивчено теоретико-методичні питання з розробки стратегії щодо просування послуг на інноваційному промисловому ринку та розробки методів її впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. НКРЕП. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: 2019 – НКРЕП. URL: [www.nerc.gov.ua/?id=11895](http://www.nerc.gov.ua/?id=11895) (Дата звернення: 30.10.2019).
2. Нова енергетична стратегія України на період до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність”. Схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. URL:<http://mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112> (дата звернення: 30.10.2019).
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание “Вильямс”. 2011, 1072 с.
4. Деділова Т.В. Основы маркетингу. Навч. посібник. URL: [files.khadi.kharkov.ua](http://files.khadi.kharkov.ua) (дата звернення: 30.10.2019).
5. Про заходи щодо виконання постанови Кабінету Міністрів України від 05.05.97 N 409 “Про забезпечення надійності й безпечної експлуатації будівель, споруд та інженерних мереж” № 32/288 від 27.11.97. *Офіційний вісник України*. 2012. № 409. Ст. 20.
6. Святенко В. Ю. Промисловий маркетинг: Навч. Посіб.. К.: МАУП, 2001. 264 с.
7. Парасюк О. О. Маркетинг послуг. Посібник для студентів. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 86 с.
8. Rathmell J. Marketing in the Service Sector. *Winthrop Publishers*, 1974, 243 p.

9. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів: монографія. К. : КНЕУ, 2005. 220 с.
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії”. Закон України 514-VIII від 0.06.2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 57. Ст. 1860.
11. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику. Пер. з англ. За наук. ред. І. В. Тараненко. Дніпропетровськ: *Баланс Бізнес Букс*. 2009, 480 с.
12. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручн. Балабанова Л.В., Холод В. В., Балабанова І. В. К. : *Центр учбової літератури*, 2012. 630 с.
13. PESTLE analysis factsheet, *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. URL: [www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx) (дата звернення: 01.12.2019).
14. Porter Michael E. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. *New York : Free Press*, 1980. 567 p.
15. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ре 215д. Волкової Н.А. Одеса. 2015, 310 с.
16. Запекина Н. В. Цепочка ценностей: от классики. до современности. М, 2011. 216 с.
17. Куліш Т. В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємств з використанням матричних методів. Мелітополь : *Таврійський державний агротехнологічний університет*. 2017, 215 с.
18. Стратегічний менеджмент промислового підприємства. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2012. Вип. 68. С. 301-309. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2012\\_68\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2012_68_35) (дата звернення: 05.12.2019).
19. Чан Ким В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Пер. з англ. А. Иванова. 2019. 336 с.

20. Белявцев М. И. Поведение потребителей: Учеб. Пособие. Донецк, 2008. 302 с.
21. Дубодєлова А. В. Використання SPACE-методици під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. К., 2007. 214. с.
22. Rathmell J. Marketing in the Service Sector. *Winthrop Publishers*, 1974. 245 p.
23. Шведун В. А. Разработка методического обеспечения формирования совокупного рекламного бюджета предприятия. *Бизнес Информ*. 2008. № 9.
24. Карпів В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку : Навч. посібник. К.: Знання. 2001. 215 с.
25. Рейтинг ЕРС-контракторів сонячної енергетики України. GetMarket: 2019. URL: [getmarket.com.ua/ua/rating?details=1](http://getmarket.com.ua/ua/rating?details=1) (дата звернення: 05.12.2019).
26. Helios Strategia – офіційний сайт. URL: [heliosstrategia.com](http://heliosstrategia.com) (дата звернення: 05.12.2019).
27. Консультаційна енергетична агенція IRENA. URL: [www.irena.org](http://www.irena.org) (дата звернення: 05.12.2019).
28. Abell D. E. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs. *PrenticeHall*. 1980. 450 p.
29. SEF 2019 Київ – офіційний сайт. URL: [sefkyiv.com](http://sefkyiv.com) (дата звернення: 05.12.2019).
30. Маркетингові дослідження: підручник. Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. НГУ, 2015. 357 с. URL: <http://nmu.org.ua>.

## ДОДАТОК А

Таблиця А. 1 – Зелені тарифи в Україні. Вартість\* за 1 кВт-год, ЄВРО без ПДВ [2]

Вид джерела	2015 рік	2016 рік	2017 - 2019	2020 - 2024	2025 - 2029
Промислова СЕС (наземна)	0,17	0,16	0,15	0,135	0,12
Промислова СЕС (дахова)	0,18	0,172	0,164	0,15	0,13
Приватна сонячна електростанція	0,20	0,19	0,18	0,16	0,15
Приватна вітрова електростанція	0,12	0,12	0,12	0,11	0,09
Вітрова електростанція ( $\geq 2$ МВт)	0,1	0,1	0,1	0,09	0,08

\*- дані надані із заокругленням.

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Розрахунки коефіцієнтів ринкової концентрації

$CR1 = \frac{3775000}{11000000} * 100 = 34;$
$CR3 = \frac{3775000+2250000+1000000}{11000000} * 100 = 64;$
$CR5 = \frac{3775000+2250000+1000000+955000+750000}{11000000} * 100 = 79.$

Таблиця Б.2 – Розрахунки показників ринкових перспектив нової послуги

$CDI = \frac{\frac{1100000000}{350}}{2200000000} \times 100\% = 50\%$
$PI = \frac{1000}{1500} \times 100\% = 66,7\%$
$MPI = \frac{70}{350} = 0,2$
$RMSI = \frac{20,4}{34,3} \times 100\% = 59,4\%$
$PKI = \frac{340}{350} \cdot \times 100\% = 97,1\%$
$IBI = \frac{175}{350} \cdot 100\% = 50\%$

## ДОДАТОК В

12 респондентів дали оцінку кожній з п'яти компетенцій компанії (1) ЕРС-контракт промислової СЕС; 2) Дистриб'юція PV-обладнання; 3) Інвестування 4) Девелопмент земельних ділянок для будівництва СЕС; 5) Сервісне обслуговування) за 12-бальною шкалою, на відповідність місії компанії, та розвиток її компетенцій (1 – зовсім не відповідає, 12 – повністю відповідає).

Таблиця В.1 – Розробка матриці МСС для ключових компетенцій

Респондент / Компетенція	1		2		3		4		5	
	Відпо- відає місії	Розви- ває комп-ї	Відпо- відає місії	Розви- ває комп-ї	Відпо- відає місії	Розви- ває комп-ї	Відпо- відає місії	Розви- ває комп-ї	Відпо- відає місії	Розви- ває комп-ї
1	12	9	10	9	12	8	3	2	9	11
2	11	8	11	8	12	8	3	1	8	10
3	12	12	12	12	12	8	6	1	12	12
4	12	12	12	12	12	9	6	4	11	12
5	12	10	12	10	10	10	4	5	11	12
6	11	12	10	12	11	10	5	6	9	11
7	12	11	12	12	11	7	6	3	7	8
8	12	9	9	10	9	8	5	1	11	10
9	11	9	12	10	9	7	4	2	2	2
10	12	10	12	12	9	9	3	4	7	8
11	12	12	12	12	12	7	7	6	9	9
12	12	12	12	12	8	10	2	5	11	12

Таблиця В.2 – Зважена оцінка для кожної компетенції

Компетенція	Відповідність місії компанії	Сприяння розвитку компетенцій компанії
1) ЕРС-контракт промислової	11.75	10.5

СЕС		
2) Дистрибуція PV-обладнання	11.3	10.9
3) Інвестування	10.5	8.4
4) Девелопмент земельних ділянок для будівництва СЕС	4.5	3.3
5) Сервісне обслуговування	8.9	9.75

## ДОДАТОК Г

**Топік-гайд з проведення слабо структурованого інтерв'ю для визначення ступеню залучення споживачів та очікування від послуги споживачів на ринку послуг з обслуговування промислових сонячних електростанцій**

### *1. Вхідні дані*

Інтерв'ю було проведено у форматі фокус-групи, до якої було запрошено управителів 5 найбільших станцій-клієнтів компанії (див. рис. 2.3).

Мета інтерв'ю:

1. Визначення ступеню залученості при прийнятті рішення про вибір сервісного провайдера
2. Визначення ключових очікувань від послуги

### *2. Вступ*

Вступне слово про компанію, подяка клієнтам за те, що розділяють цінності бренду Helios Strategia, та погодились прийняти участь у заході, направленому на підвищення якості послуг.

### *3. Вступні (фонові) питання*



У форматі панельної дискусії респонденти відповідають на ввідні питання, діляться досвідом і думками щодо специфіки роботи на ринку, плавно підходячи до обговорення послуги.

- Які підсумки року, що йде, 2019? Які фінансові результати, результати інсоляції, виробіток станції, ROI?
- Як часто у вас виникали проблемні ситуації, що потребували діагностики та ремонту?
- Які очікування від галузі на наступний рік?

#### *4. Основні питання*

У форматі панельної дискусії респонденти обговорюють питання, що дозволяють досягти мети інтерв'ю.

- Чи задоволені ви роботою ТОВ “Еліос Стратегія”, як провайдера сервісних послуг? Чи маєте намір змінити провайдера?
- Як довго ви обирали провайдера сервісних послуг?
- Скільки факторів ви враховували при виборі?
- Скільки людей з вашого оточення приймали участь у обговоренні потенційних провайдерів?
- Якими є ваші очікування від послуги в ідеальному випадку?
- Чи задовольняє ваші очікування ТОВ “Еліос Стратегія”?

#### *5. Додаткові питання*

Сформульовані під час основного блоку питань.

- Про які конкурентні бренди та їх переваги ви чули?

#### *6. Завершення дискусії*

Подяка учасникам, фуршет та подарунок сертифікатів на 3 безкоштовних термінових виїзди ремонтної бригади.

## ДОДАТОК Г



Рисунок Г.1 – Сумка делегата на форумі



Рисунок Г.2 – Логотип партнерів Helios Strategia на форумі



Рисунок Г.3 – Стенд компанії на виставці



Рисунок Г.4 – POS-матеріали та сувеніри





Рисунок Г.4 – POS матеріали та сувеніри



Рисунок Г.5 – Обладнана фотозона

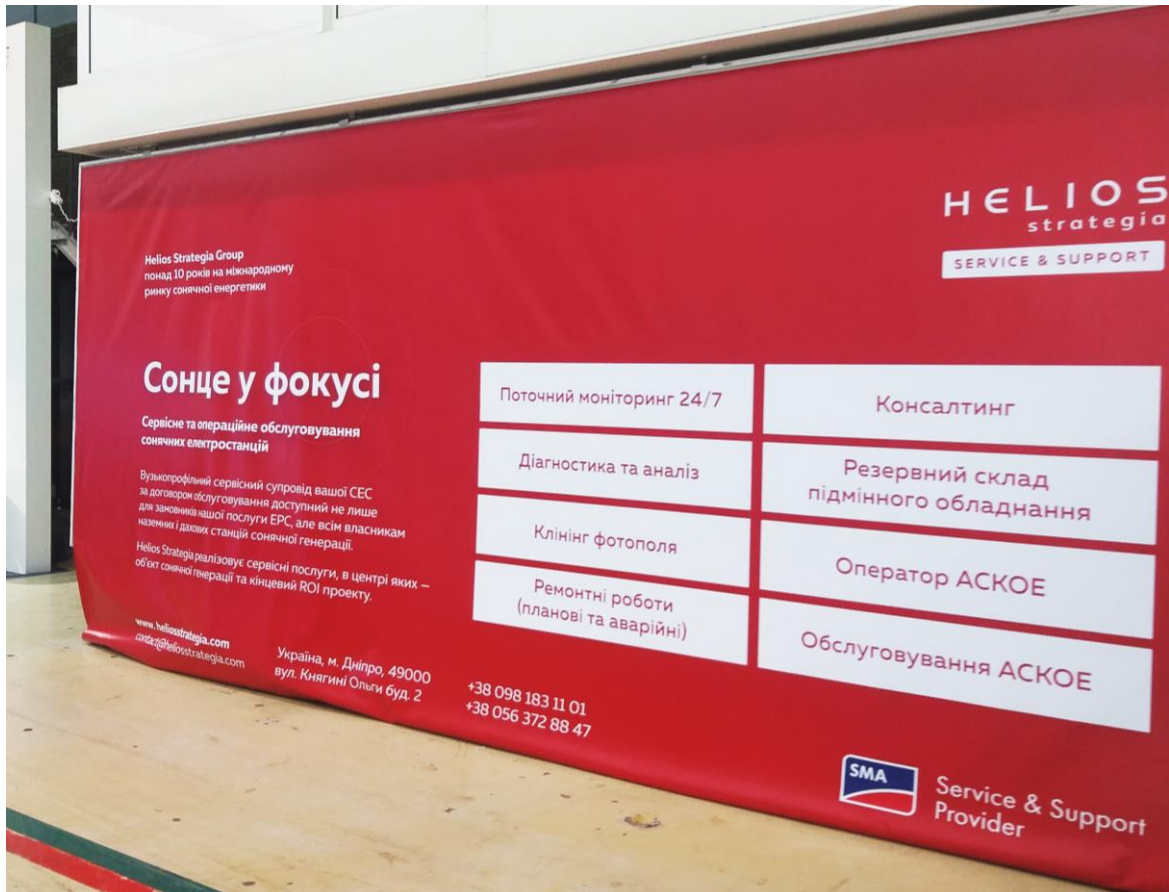


Рисунок Г.6 – Рекламний банер нової послуги

## РЕФЕРАТ

У кваліфікаційній роботі захищається положення, що просування нової послуги на високотехнологічному промисловому ринку ефективною є конкурентна сфокусована (нішева) клієнтоорієнтована стратегія, що сприяє розвитку ринку та швидкому формуванню конкурентних переваг. Метою є вивчення теоретико-методичних питань з розробки стратегії щодо просування послуг на інноваційному промисловому ринку та розробки методів її впровадження.

Ключові слова: сонячна енергетика, високотехнологічні ринки, просування нової послуги, програма просування

## ABSTRACT

The qualification work protects the proposition that the promotion of a new service in the high-tech industrial market is competitive, focused (niche) client-oriented strategy that promotes market development and rapid formation of competitive advantages. The aim is to study theoretical and methodological issues in developing a strategy for promoting services in the innovative industrial market and developing methods for its implementation.

Keywords: solar energy, high-tech markets, new service promotion, promotion program