

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

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студента Борисенко Таїсії Володимирівни

(П І Б)

академічної групи 075-18-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Стратегічна поведінка компанії на ринку програмного забезпечення»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пилипенко Г. М.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Пилипенко Г. М.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Пилипенко Г. М.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Пилипенко Г. М.			
	Смєсова В. Л.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро  
2022

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

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

студенту Борисенко Т. В. академічної групи 075-18-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему «Стратегічна поведінка компанії ТОВ «Ланарс» на ринку програмного забезпечення»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ 2022 р. № \_\_\_\_\_

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Дослідження теоретико-методологічних підходів до визначення сутності та змісту ринкової стратегії підприємства як ключової складової його економічної поведінки. Розгляд еволюції поглядів на предмет дослідження та методи його вивчення. Вибір та обґрунтування методології власного дослідження.	02.05.2022 р. – 12.05.2022 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз внутрішнього мікросередовища підприємства. Дослідження макромаркетингового і мікромаркетингового зовнішнього середовища підприємства. Встановлення відповідності факторів внутрішнього середовища вимогам зовнішнього середовища. Виявлення та постановка управлінської проблеми.	13.05.2022 р. – 22.05.2022 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Дослідження позиції підприємства на галузевому ринку, модель його ринкової поведінки. Розбудова напрямків удосконалення конкурентної стратегії компанії на ринку програмного забезпечення.	23.05.2022 р. – 05.06.2022 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Підготовка роботи та її представлення на кафедрі.	06.06.2022 р. – 12.06.2022 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**Пилипенко Г. М.**

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі** 29.04.2022 р.

**Дата подання до екзаменаційної комісії** 10.06.2022 р. **Прийнято до виконання**

**Борисенко Т. В.**

(підпис студента)

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 86 с., 3 рис.10 табл., 5 додатків, 52 джерела.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічної поведінки ТОВ «Lanars» на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків. На основі аналізу фінансово-економічних показників підприємства виявлено його управлінську проблему, виокремлено фактори внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози) підприємства. Проведено аналіз ринку програмного забезпечення мобільних додатків та конкурентної позиції компанії, досліджено ринок на предмет його концентрації та визначено складові маркетингової стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження: ринкова взаємодія економічних суб'єктів – виробників програмного забезпечення.

Предмет дослідження: стратегічна поведінка компанії на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків.

Мета кваліфікаційної роботи: вдосконалення теоретико-методичних засад та формування практичних рекомендацій щодо стратегічної поведінки компанії на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків.

Положення, що захищаються: правильна стратегічна поведінка компанії на ринку програмного забезпечення сприяє використанню можливостей нейтралізації загроз зовнішнього середовища, які змінюють стратегічний потенціал підприємства з метою досягнення поставлених цілей розвитку. Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: зміна стратегічної поведінки компанії у площині маркетингу необхідна задля максимізації прибутку.

У роботі використано такі методи досліджень, як: абстракція, статистичний аналіз, метод експертних оцінок, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНІ РОЗРОБКИ, МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ, РИНОК ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

## ABSTRACT

Explanatory note: 86 p., 3pic. 10 tables, 5 appendices, 52 sources.

Qualification work is devoted to the study of strategic behavior of LLC "Lanars" in the software market in the segment of mobile applications. Based on the analysis of financial and economic indicators of the enterprise, its management problem is identified, the factors of internal (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and influences) of the enterprise are identified. The analysis of the software market of mobile applications and competing companies is carried out, the market is studied for its concentration and the components of the marketing strategy of the enterprise are determined.

Object of research: market interaction of economic entities - software manufacturers.

Subject of research: strategic behavior of the company in the software market in the segment of mobile applications.

The purpose of the qualification work: improvement of theoretical and methodological principles and formation of practical recommendations for the strategic behavior of the company in the software market in the segment of mobile applications.

Protective provisions: the correct strategic behavior of the company in the software market, the use of opportunities to neutralize the threat of external environmental strategy, which change the production capacity to achieve the goals of the enterprise development. Conclusions, proposals for the development of the object developed: a change in the strategic behavior of the company in the marketing area is necessary to maximize profits.

The research methods such as abstraction, statistical analysis, expert estimation method, IFAS-analysis, EFA -analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis, Porter's five forces analysis were used.

**KEY WORDS:** STRATEGIC BEHAVIOR, MARKETING STRATEGY, INNOVATIVE DEVELOPMENTS, MOBILE APPLICATIONS, SOFTWARE MARKET.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЙ У ПЛОЩИНІ МАРКЕТИНГУ.....	10
1.1 Еволюція поглядів на стратегічну поведінку фірм у ринковому середовищі.....	10
1.2 Методологічне підґрунтя дослідження короткотермінових і довготермінових маркетингових стратегій компаній.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «LANARS» .....	18
2.1 Характеристика ТОВ «Lanars» як суб'єкта ринку програмного забезпечення та фінансово-економічні показники його діяльності.....	18
2.2 Внутрішнє середовище ТОВ «Lanars».....	29
2.3 Аналіз ринку програмного забезпечення мобільних додатків та конкурентної позиції ТОВ «Lanars» .....	43
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА ТОВ «LANARS» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1 Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на економічну діяльність ТОВ «Lanars».....	50
3.2 SWOT-аналіз підприємства та напрямки розбудови маркетингової стратегії охоплення ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків.....	63
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

*Актуальність.* Кожен бізнес повинен мати маркетингову стратегію, без винятків. Маркетингові результати трапляються не випадково. Створення стратегії гарантує, що бізнес націлюється на потрібний ринок та продає «правильний» товар «правильним» покупцям у межах свого ринку. Чим більше часу бізнес витрачає на створення чіткої стратегії, тим більше можливостей ви створюєте для продажу. Інакше кажучи, маркетингова стратегія визначає бізнес-цілі, зокрема, хто є ідеальними клієнтами та як досягти їх прихильність та увагу.

Враховуючи той факт, що сучасна економіка невпинно трансформується в інформаційну економічну систему, то кожне підприємство приречене бути інноваційним. Інноваційна діяльність є надто ризикованим і, водночас, найбільш прибутковим бізнесом для тих, хто зумів правильно визначити цілі та слідувати до їх досягнення. Відтак, важливим елементом діяльності компаній стає розробка ефективних поведінкових стратегій.

*Метою роботи* є вдосконалення теоретико-методичних засад та формування практичних рекомендацій щодо стратегічної поведінки компанії на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків.

*Об'єкт дослідження:* ринкова взаємодія економічних суб'єктів – виробників програмного забезпечення.

*Предмет дослідження:* стратегічна поведінка компанії на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків.

Слідування поставленій меті зумовили постанову та вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретичні основи стратегічної поведінки компанії на ринку програмного забезпечення;
- виконати аналіз сучасного стану ринку програмного забезпечення;
- провести дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища компанії;

- обґрунтувати стратегічну поведінку компанії на ринку у площині реалізації маркетингової стратегії.

*Методи дослідження.* Дослідження стратегічної поведінки компанії на ринку програмного забезпечення ґрунтується на застосуванні наступних наукових методів:

- системного підходу;
- методу угруповань та класифікацій,
- статистичного аналізу;
- факторного аналізу;
- методу експертних оцінок;
- фінансово-економічного аналізу;
- специфічних методів дослідження маркетингового середовища (STEP-аналіз, EFAS, IFAS, SWOT-аналіз).

Основні результати дослідження, що виносяться на захист, складають наступні положення: правильна стратегічна поведінка компанії на ринку програмного забезпечення сприяє використанню можливостей нейтралізації загроз зовнішнього середовища, які змінюють стратегічний потенціал підприємства з метою досягнення поставлених цілей розвитку. Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: зміна стратегічної поведінки компанії у площині маркетингу необхідна задля максимізації прибутку.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 1.1 Еволюція поглядів на стратегічну поведінку фірм у ринковому середовищі

В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища важливо підтримувати та нарощувати потенціал підприємства, випускати відповідну високоякісну продукцію, задовольняти потреби споживачів та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства в ринку. Багато в чому це пов'язано з ефективним стратегічним управлінням розвитком бізнесу, яке включає такі ключові категорії: стратегія, стратегічний менеджмент, розвиток бізнесу, управління розвитком, стратегічний розвиток бізнесу, стратегічний менеджмент розвитку бізнесу тощо.

Теоретичне дослідження та практичне впровадження стратегічного управління розпочалося на межі 60-70х рр. ХХ ст. Наразі цей напрямок у теорії та практиці управління непинно розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі [1, с. 396]. Зарубіжний досвід стратегічного управління підприємством представлений напрацюваннями, рекомендаціями, висновками та моделями наступних шкіл: школа дизайну (формування стратегії як процесу осмислення); школа планування (формування стратегії як формальний процес); школа позиціонування (формування стратегії як аналітичний процес); школа підприємництва (формування стратегії як процес передбачення); когнітивна школа (формування стратегії як ментальний процес); школа навчання (формування стратегії як процес, що розвивається); школа влади (формування стратегії як процес ведення переговорів); школа культури (формування стратегії як колективний процес); школа зовнішнього середовища (формування стратегії як реактивний процес); школа конфігурації (формування стратегії як процес трансформації) [2, с. 336].



У сучасній літературі вчені розрізняють дві основні концепції стратегії – філософську, організаційну та управлінську. Філософська концепція підкреслює загальну важливість стратегії для бізнесу. Стратегія розглядається як філософія, яка керує організацією. З філософської точки зору, стратегії представлені як: позиціонування; спосіб життя, який не зупиняється на досягнутому, а орієнтований на безперервний розвиток; як невід’ємна частина управління, що дозволяє бачити майбутнє; як спеціальне навчання, як навички та процедури; як необхідні розумові процеси, як інтелектуальні вправи – повторюваність, за рахунок яких відбувається посилення діяльності всіх співробітників для досягнення найкращих результатів [3, с. 312].

Стратегію можна визначити як логічний, послідовний зразок поведінки, який компанія свідомо чи спонтанно розвиває і перетворює на найважливіший фактор свого самовизначення. За такого підходу стратегія тісно пов’язана з характеристиками організаційної культури, причому часто з усіма її сильними та слабкими сторонами, що дозволяє більш ґрунтовно сформулювати елементи соціальних тенденцій у загальних соціальних стратегіях та інших типах стратегій [4, с. 699]. Стратегічні концепції організації та управління пов’язані з діями, економічною та стратегічною діяльністю, яка здійснюється в умовах жорсткою конкурентної боротьби.

Таке широке визначення стратегії відображає поведінкові аспекти діяльності компаній і концентрується на активній стороні дій економічних суб’єктів. Слід зазначити, що на сьогоднішній день серед науковців все ще не існує загальновизнаного і прийнятого усіма дослідниками визначення терміну «стратегія». Найбільшого поширення в економічній літературі набув підхід до розуміння стратегії, презентований американським дослідником Г. Мінцбергом. Вчений визначає стратегію як напрям, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто часовий ряд дій [5, с. 128]. Як бачимо, за такого підходу увага акцентується на активній стороні поведінки економічних суб’єктів – цілеспрямованих діях, що мають бути реалізованими в перспективі.

Ще один із розповсюджених підходів представлено у дослідженнях А. Томпсона, який вважає, що «...стратегія – це цільове управління, план дій. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [6, с. 576]. Із наведених визначень слідує, і перший, і другий автор бачать стратегію як майбутні дії, тобто відображають аспект діяльності, що здійснюється за визначеним планом.

У науковій літературі існує також розуміння стратегії як результату дій, як кроків щодо досягнення поставленої мети тощо. У своїй роботі ми будемо керуватися класичним визначенням стратегії, що відображає поведінкові аспекти діяльності компанії. На нашу думку, вивчаючи поведінку компанії, яка спрямована на досягнення своїх економічних цілей, можна вирішити ряд проблем, які виникають як перешкоди на цьому шляху. Вирішення – це діяльність, а отже, для цього слід мати уявлення про її напрямки.

Для того, щоб сформулювати стратегію, кожна компанія повинна розуміти такі важливі елементи своєї діяльності, як місія, конкурентні переваги, характеристики організації бізнесу, ринки, на яких компанія працює, продукцію (послуги), ресурси, структури, виробничі плани, організацію культури [7, с. 106].

У вітчизняній та зарубіжній літературі широко висвітлюються базові (еталонні) стратегії розвитку бізнесу, які гуртуються на чотирьох стилях зростання і передбачають перетворення існуючої ситуації в один із п'яти необхідних елементів: продукт, технологію, галузь та позиціонування підприємств галузі.

Для того, щоб обрати стратегію розвитку підприємства, що функціонує в сучасній ринковій економіці, виокремити стратегічні й тактичні кроки досягнення мети, важливим є розуміння тих підходів, які розроблено в теорії та успішно застосовано в управлінській діяльності підприємств.

## 1.2 Методологічне підґрунтя дослідження короткотермінових і довготермінових маркетингових стратегій компаній

Стратегії фірм розбудовуються у залежності від сфери застосування і з огляду на їхню потенціальну дієвість вирішення проблем, які виникають в у ході здійснення підприємницької діяльності суб'єктами господарювання. Дуже багато стратегій відзначаються великою потенційною здатністю вирішувати управлінські проблеми у площині маркетингу, використовуючи для цього специфічні методи й інструменти. Відповідно, аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними компаніями, можна говорити про найрізноманітніші маркетингові стратегії. Хоча основна мета всіх виробників на ринку одна – бути прибутковими, єдиної маркетингової стратегії, яка може досягти цієї мети, прийнятної для всіх компаній, не існує. Одна мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій.

З огляду на цю обставину в економічній літературі маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками, виділяючи в окремі групи наступні:

1. Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми.
2. Базові стратегії – базуються на певних конкурентних перевагах фірми.
3. Стратегії зростання – визначають напрям розширення масштабу фірми.
4. Стратегії цільового ринку – стратегії, що дають змогу визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.
5. Стратегії сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Усвідомивши необхідність застосування маркетингової стратегії, підприємство переходить до безпосереднього процесу вибору найоптимальнішої для нього маркетингової стратегії. Її вибір здійснюють у

декілька етапів. Українські дослідники маркетингових стратегій Федько В.П., Федько Н.Г. та Шапор О.А. виділяють, зокрема, такі стратегії як:

- Виявлення конкурентних переваг фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів.

- Визначення сильних та слабких сторін, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та загрози потенційних ринків, що допомагає визначити чинники, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху чинників дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

- Розробка базової маркетингової стратегії – довгострокового плану підприємства, який не повинен бути розписаним детально, тому що вона може бути спростована якимись не передбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися залежно від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [8, с. 263].

Для того, щоб розробити базову стратегію, підприємство повинно визначити місію та цілі своєї діяльності. Це необхідно, у першу чергу, тому, що призначення маркетингової стратегії – здійснення місії підприємства, а її змістом є сукупність дій для досягнення цілей організації [9, с. 79].

Місія – це бачення того, що повинно представляти з себе підприємство чи за що воно має боротися. В ній мають бути відображені інтереси усіх груп впливу чи різних груп людей так чи інакше пов'язаних з діяльністю підприємства і втягнутих в процес її функціонування. Найбільше на місію підприємства впливають інтереси власників, співробітників та споживачів. Місію підприємства визначають такі основні чинники:

- коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) підприємство;
- коло споживачів підприємства;
- товари, які виробляє підприємство;
- конкурентні переваги підприємства.

Зазвичай визначення місії підприємства переслідує вирішення наступних задач:

- виявити область активних дій підприємства і відкинути шляхи розвитку, які ведуть у нікуди;
- визначити основні принципи конкурентної боротьби;
- виробити загальну базу для розробки цілей підприємства;
- виробити концепцію діяльності, яка заохочуватиме працівників підприємства;

Місія складається із цілого ряду цілей, які вказують на специфічні результати діяльності, яких підприємство планує досягти, а також конкурентну позицію, котру воно прагне зайняти на ринках для своїх товарів. Для того, щоб цілі були ефективними, вони мають бути визначені у часі. Тому цілі поділяють на довгострокові і короткострокові. Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі підприємства [10].

Хоча цілі компанії можуть бути короткостроковими, її маркетингова стратегія пов'язана з довгостроковими аспектами її маркетингової діяльності. «Зосередження на короткостроковій прибутковості змушує організації приймати фінансово обґрунтовані, але взаємно суперечливі короткострокові рішення. Це ускладнює бізнес і в кінцевому підсумку робить його неефективним... Стратегія зазвичай передбачає період від п'яти до десяти років або більше»[11, с 1522]. У зв'язку з цим метою маркетингових стратегій є довгострокове ринкове зростання бізнесу, а не короткостроковий прибуток.

Після уточнення цілей і місії компанії необхідно розглянути не тільки вплив стратегії на навколишнє середовище, а й вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство. При плануванні необхідно передбачити події, які можуть відбутися не так, як очікувалося, і уповільнити досягнення цілей. Ви повинні знати, де це може статися, і знайти спосіб передбачити можливі втрати. З метою стратегічного аналізу використовується метод, що враховує зовнішні фактори – «Аналіз STEP – Фактори». Аббревіатури складаються з перших букв слів: Соціальний, Технологічний, Економічний, Політичний. До соціальних факторів належать, наприклад, люди, які характеризуються деякими показниками рівня життя, у тому числі рівня життя, середньої заробітної плати. Люди виростають у певному суспільстві, яке формує їх основні погляди, цінності та норми поведінки. На перший погляд, на характеристики державної структури впливають фактори, які не мають істотного впливу на економіку підприємства:

- тверда прихильність до основних традиційних культурних цінностей;
- тимчасові зміни вторинного здоров'я;
- субкультури в межах монокультури.

Перший із цих факторів впливає на більшість підприємств. Планування змін цього фактору має вирішальне значення. технічні фактори. Технологічні чинники. Однією з впливових сил, що визначає долю підприємства, є технічна та прикладна наука. Будь-яке науково-технічне нововведення погрожує великими тривалими наслідками, які не завжди вдається передбачити. Зміни в технології впливають практично на всі підприємства і потребують обліку.

Науково-технічне середовище – це сили, які сприяють створенню нових технологій, завдяки яким виникають нові товари та маркетингові можливості. Компанія має великі виробничі потужності, які дозволяють збільшувати обсяги виробництва, різноманітність технологічного обладнання дозволяє поширювати асортимент товарів. У своєму складі холдинг має власне конструкторське бюро.

Економічні чинники – це сукупність факторів, які впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання. Загальний рівень купівельної спроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, збережень і доступності кредиту. На неї впливають економічні спади, високий рівень безробіття, зростаюча вартість отримання кредитів, а також обмінний курс національної валюти, рівень інфляції, ін. При цьому маркетингологи повинні приймати до уваги ці та наступні економічні тенденції: розподіл доходів, зміни характеру покупок споживачів (витрати на харчування, транспорт, тощо).

Політичні чинники. На маркетингові рішення значно впливають події, що відбуваються у політичному середовищі, яке складається з правових укладів, державних установ і впливових груп суспільства, що впливають на різні організації і на окремі особи та обмежують свободу їх дій в межах суспільства.

Після здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, його конкурентних переваг перед підприємством постане ряд альтернативних стратегій. Оцінку стратегічних альтернатив здійснюють у вигляді аналізу того, як враховано вирішальні чинники її формування і чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством його мети. Оцінку стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їхньої реалізації здійснюють на основі застосування певних критеріїв, які формуються як наслідки прийняття рішень. Зокрема, до якісних аспектів оцінки відносять: відповідність стратегії профілю діяльності підприємства; можливість реалізації стратегії; прийнятність для людей; відповідність правилам і етичним нормам тощо.

У процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями визначають:

- слабкі сторони конкретної стратегії;
- відповідність конкретної стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації конкретної стратегії за різними чинниками (ресурсами, технологічним оснащенням, кадрами, досвідом, технологіями, законодавством, доступністю сировини тощо).

Для кількісної оцінки, тобто обчислення рентабельності конкретних стратегій, застосовують формальні методи дослідження із застосуванням широкого спектра математичних і статистичних прийомів обробки даних. У ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюють:

- відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо);
- відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо);
- прийнятність ризику, закладеного в стратегію.

Таким чином, для вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємство має спочатку визначити місію та мету своєї діяльності як зміст стратегії – низку дій, що здійснюються для досягнення мети. Основною метою маркетингової стратегії є узгодження маркетингових цілей бізнесу з його можливостями, потребами споживачів, використання слабких сторін конкурентів та його конкурентних переваг. Далі необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, STEP-аналіз) для оцінки альтернативних стратегій. Останнім етапом вибору стратегії є аналіз бізнес-сектора.

Підсумовуючи вищевикладене, приходимо до висновку, що для вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємство має спочатку визначити місію та мету своєї діяльності як зміст стратегії – низку дій, що здійснюються для досягнення мети. Основною метою маркетингової стратегії є узгодження маркетингових цілей бізнесу з його можливостями, потребами споживачів, використання слабких сторін конкурентів та його конкурентних переваг. Далі необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, STEP-аналіз) для оцінки альтернативних стратегій. Останнім етапом вибору стратегії є аналіз бізнес-сектора.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «LARNAS»

### 2.1 Характеристика ТОВ «Lanars» як суб'єкта ринку програмного забезпечення та фінансово-економічні показники його діяльності

На ринку програмного забезпечення України діє велика кількість підприємств, що відрізняються одне від одного як за формою власності, так і за іншими параметрами. Для того, щоб скласти уявлення про підприємство та детально проаналізувати різні аспекти його діяльності, використовують так звані класифікації – групування за певними ознаками. Найбільш поширеними у господарській практиці є способи класифікації підприємств за сферою економічної діяльності, за формами власності, розміром та організаційно-правовою структурою. Такі критерії класифікації зумовлені вимогою відповідності форми організації підприємства чинному законодавству, змістом обраної підприємницької діяльності та наявністю чи відсутністю достатньої кількості капіталу для реалізації підприємницьких цілей [12, с. 386]. Використовуючи вказані критерії класифікації, охарактеризуємо досліджуване підприємство.

Перш за все слід вказати, що ТОВ «ЛАНАРС» або Lanars – це багато продуктова компанія зі сфери комп'ютерного програмування, яка була заснована у 2016 році. Вона є міжнародною ІТ-компанією, яка надає технологічні рішення у сфері програмного забезпечення, створює простоту й прозорість управління. Завдяки підтверженому досвіду добре досвідчені інженери економлять ресурси, формують розумну ціну. Lanars підтримує свій імідж і репутацію, надаючи клієнтам впевненість і спокій. Компанія служить галузевим фахівцем, який наважується змінити правила гри і поставити завдання на завтра. Компанія будує довгострокову та вигідну співпрацю з партнерами. Співробітники компанії створюють складне рішення для клієнта. Lanars команда, яка робить те, що має сенс (те, що має значення і приносить цінність) і приносить користь іншим. Компанія зосереджується на прибутках,

які дозволяють удосконалювати і розвивати свій бізнес та збільшувати капіталізацію й отримувати стабільні доходи.

За сферою діяльності підприємство Lanars відноситься до нематеріального виробництва. Нематеріальні продукти – це товари, що продаються компанією, які не мають фізичного характеру. Найпопулярнішими зазвичай є продукти, які існують в цифровому вигляді, наприклад, ліцензії та програмне забезпечення. Незважаючи на те, що нематеріальні активи не є фізичним продуктом, вони все ще надзвичайно цінні, хоча їх вартість трохи складніше продати [13].

Діяльність Lanars включає у себе комп'ютерне програмування, консалтинг і пов'язану з ними діяльність. Компанія охоплює всі види діяльності з надання експертних знань у сфері інформаційних технологій, а саме: розробка, модифікація, тестування та технічна підтримка програмного забезпечення, планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, що поєднують апаратні, програмні та комунікаційні технології; управління та обслуговування комп'ютерних систем замовника та/або формування даних та інша професійна діяльність у сфері інформаційних технологій.

Деталізація господарської діяльності здійснюється відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), яка є частиною національної системи класифікації та кодування технічної, економічної та соціальної інформації України. Він призначений для використання органами державного управління, фінансовими та статистичними органами. Ця класифікація узгоджується зі Статистичною класифікацією економічної діяльності Європейського співтовариства, яка, у свою чергу, узгоджується з Міжнародною стандартною промисловою класифікацією [14].

Розглядаючи деталізацію видів економічної діяльності, які здійснює Lanars, вдалося з'ясувати, що компанія має одну основну та дві другорядні сфери діяльності. У таблиці 2.1 надана інформація про основний та другорядний види економічної діяльності компанії Lanars.

Таблиця 2.1 – Основний та другорядний види економічної діяльності компанії Lanars

Інформація та телекомунікація	
Код	Назва
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультавання з питань інформатизації
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

За формою власності компанія є недержавною, приватною, оскільки відображає відносини «привласнення окремим індивідумом засобів і результатів виробництва та одноосібне управління ним власністю» [15]. За формою організації досліджуване підприємство є одноосібним, оскільки створене Талієвим Арсланом, який покладає на себе всі ризики за його діяльність і несе виключну індивідуальну відповідальність за управління й економічні результати.

За розміром Lanars відноситься до середніх підприємств, оскільки згідно Господарського кодексу України середніми є такі підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають що найменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро;
- середня кількість працівників – до 250 осіб [16, с. 848].

На сьогоднішній день у компанії працює 100 працівників та її чисті доходи не перевищують 40 мільйонів євро. Будучи підприємством середнього розміру, Lanars може використовувати усі переваги таких організаційних

структур: гнучкість, здатність до швидкої реакції на зміни навколишнього середовища, інноваційність [17, ст. 280].

За виробничо-технологічною потужністю Lanars є багатопродуктовою компанією. Багатопродуктові фірми займаються виробництвом безлічі товарів і надають широкий спектр послуг. З огляду на потенційну здатність підприємства виробляти товари і надавати послуги ведуть мову про виробничо-технологічну потужність підприємства як максимально можливий випуск продукції максимально можливий річний (добовий) випуск продукції відповідної номенклатури, асортименту і рівня якості при максимальному завантаженні наявного виробничого обладнання і найкращому використанні всіх інших ресурсів підприємства. Вимірюється в натуральних показниках і визначається за потужністю провідних виробничих підрозділів (заводів, цехів, дільниць, продуктових підрозділів), в яких виготовляється основна за видом економічної діяльності продукція, зосереджена переважна частина засобів виробництва і робітників.

Діюча виробнича потужність підприємства відображає його потенційну здатність виготовляти протягом планового періоду максимальну кількість продукції необхідної номенклатури й асортименту. Вона є фіксованою величиною, оскільки розрахована на постійну умовну номенклатуру і постійний режим роботи [18]. Розрахунки виробничої потужності підприємства є актуальними для компаній які знаходяться у сфері матеріального виробництва, так як Lanars є компанією з нематеріальної сфери діяльності, то такі розрахунки не проводяться.

Неможливо використовувати якийсь один показник для оцінки фінансових результатів та економічних вигод підприємства. Різноманітність характеру й характеристик різних видів виробничо-експлуатаційної діяльності підприємства визначає різноманітність показників. Проблема їх використання полягає в тому, що жоден з них не може бути використаний як загальний показник, щоб чітко судити про успіх чи невдачу бізнесу. Тому на практиці завжди використовується система показників, які співвідносяться,

оцінюються або показуються в різних сферах бізнесу. Показник – це характеристика, що характеризує будь-яку сторону явища, дії, його кількісні чи якісні характеристики, ступінь виконання певного завдання тощо. Вітчизняна наука і практика сформували систему економічних, з переходом до ринкових відносин ця індикаторна система зазнала і зазнає певних змін, як в частині розрахунку та обліку, так і в обґрунтуванні управлінських рішень. Слід зазначити, що в системі планування важливу роль при оцінці діяльності підприємства мають такі показники: відсоток виконання плану, кількість товарної продукції (робіт, послуг), кількість загальної продукції. На ринку перше місце займає ряд оптимізаційних показників, таких як обсяг продажів, прибуток, рентабельність.

Системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів знайшов своє втілення у комплексному дослідженні взаємопов'язаних багатосторонніх економічних, організаційних, технологічних і технологічних факторів у застосуванні системи показників [19, с. 344]. На думку Тарасенко Н.В., система показників являє собою впорядковану їх сукупність, в якій кожен показник дає кількісну або якісну характеристику певного аспекту господарської діяльності, має властивості звітності та подільності, пов'язані з іншими показниками, але не має властивостей звітності та подільності. властивості звітності та подільності . дублювати їх [20, с. 320].

Система економічних показників – це сукупність взаємозалежних показників, що відображають економічні процеси, що відбуваються в певних умовах, місці і часі. Він будується шляхом диференціації, інтеграції на основі мети та глибини аналізу [20, с.26]. Кількісне обґрунтування стратегії розвитку підприємства здебільшого базується на експертному методі з використанням відповідної кількості фінансово-економічних показників. Тому основою для вибору стратегії розвитку компанії можуть бути: фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та ліквідність підприємства [21, с. 156]

Рентабельність – це відношення прибутку до собівартості, виражене у відсотках. Рентабельність є відносним показником, необхідним для аналізу

економіки та господарської діяльності будь-якого підприємства. Саме завдяки цій відносності рентабельність двох або більше різних компаній можна порівняти один з одним і таким чином зрозуміти, що ефективніше. На прибутковість може впливати низка факторів: джерело фінансування, вартість активів, оборотний капітал і дохід, і це лише деякі з них. Рентабельність дозволяє побачити прибуток, який ви отримуєте від кожного витраченого долара, гривні чи іншої валюти [22].

Аналіз ліквідності балансу розрізняє різні статті балансу як на стороні активів, так і на стороні пасивів, залежно від того, є активи ліквідними чи неліквідними, а також чи є їхнє фінансування стабільним чи нестабільним відповідно [14, с.70]. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворювати активи в гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність оборотних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань - короткострокової кредиторської заборгованості. Під короткостроковим періодом умовно розуміють період до одного року, хоча іноді його ототожнюють і з операційним циклом [23].

Для того щоб розрахувати рентабельність, потрібно оперувати такими економічними показниками діяльності підприємства, як чистий прибуток та чистий дохід. Базуючись на матеріалах фінансової звітності підприємства Lanars проаналізуємо ці показники за даними, представленими в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Економічні показники компанії Lanars

Показники, млн. грн	2018р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення млн. грн		
					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід,	64.0	160.7	164	344.7	98.5	3.3	180.7
Валовий прибуток	- 0.9	160.7	14.8	78.6	161.6	- 145.9	63.8
Фін результат від операційної діяльності	0.9	30.1	0	12.4	29.2	- 30.1	- 17.7
Чистий прибуток	- 36.6	17.2	- 47.7	50.7	53.8	-64.9	98.4

Як слідує із таблиці 2.2, в діапазоні проаналізованих чотирьох років діяльності компанії, валовий прибуток та чистий прибуток виявили суттєві коливання. Так, значення валового прибутку, яке було від'ємним у 2018 році, різко зросло у 2019 році до 160,7 млн. грн і так же різко скоротилося у 2020 році до позначки 14.8 млн. грн. 2021 рік став роком виходу цього показника на траєкторію зростання. Також важливо зазначити, динаміку чистого прибутку. Як слідує з таблиці 2.2 динаміка чистого прибутку також є нестабільною. На кінець 2018 року чистий прибуток був негативним значенням, але у 2019 році цей показник вже становим 17.2 млн. грн. Кінець наступного року компанія також зустріла з позначкою мінус але 2021 рік став роком виходу цього показника у великий плюс, а саме 53.8 млн. грн.

Отже, аналізуючи економічні показники діяльності компанії, приходимо висновку, що дохід у компанії є нестабільним і це є проблемою, що потребує вирішення. Для того, щоб знайти причину цього явища та обрати дієві інструменти її вирішення, необхідно провести більш детальні дослідження. Для цього варто розрахувати показники чистої рентабельності. Цю процедуру здійснюємо з використанням наступної формули [24]:

$$ЧР = \frac{ЧП * 100\%}{ЧД} \quad (2.1)$$

де ЧП – це чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід.

Отримані розрахунки рівнів рентабельності підприємства Lanars за роками представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності компанії Lanars

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чиста рентабельність	- 0.5%	10.7%	- 29.08%	14.7%

Результати розрахунків, представлені в таблиці 2.3 свідчать, що, так само, як і прибуток, рентабельність компанії Lanars є дуже нестабільною, що також є проблемою.

Особливе значення для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, має її платоспроможність. Платоспроможність – це здатність підприємства виконувати свої довгострокові борги та інші фінансові зобов'язання. Платоспроможність є одним із показників фінансового здоров'я компанії, оскільки вона демонструє здатність компанії керувати операціями в осяжному майбутньому. Інвестори можуть використовувати коефіцієнти для аналізу платоспроможності компанії [25].

Аналіз балансу ліквідності є важливим класом фінансових показників, які використовуються для визначення здатності боржника погасити поточні боргові зобов'язання без залучення зовнішнього капіталу. Коефіцієнти ліквідності вимірюють здатність компанії сплачувати боргові зобов'язання та її запас міцності за допомогою розрахунку показників, включаючи поточний коефіцієнт, коефіцієнт швидкості та операційний коефіцієнт грошових потоків. Якщо такого порівняння активів достатньо, залишок ліквідний, а підприємство платоспроможне, і навпаки.

Усі активи бізнесу за ступенем ліквідності, тобто здатністю та швидкістю перетворення в готівку, можна розділити на такі категорії:

- до найбільш ліквідних активів (A1) належать грошові кошти, грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення (цінні папери) підприємства на поточних, валютних та інших рахунках, які можуть бути негайно використані для поточних розрахунків;
- активи швидкого продажу (A2) (активи, реалізація яких потрібен час) – це дебіторська заборгованість, погашення якої очікується протягом 12 місяців після звітної дати, а також інші оборотні активи. Ліквідність цих активів змінюється в залежності від суб'єктивних і об'єктивних факторів: кваліфікації фінансового персоналу, відносин



підприємства з платником і його платоспроможності, умов кредиту клієнту, організації вексельного обігу тощо;

- повільно оборотні активи (А3) (найменш ліквідні активи) – це запаси

та витрати. Ліквідність цієї групи залежить від своєчасності відвантажень, швидкості та точності банківських документів, швидкості оформлення банківських платіжних документів, якості та попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, платоспроможності покупців, способів оплати тощо;

- активи, що важко реалізуються (А4), активи, призначені для довгострокового використання в господарській діяльності. До цієї статті можна було б включити статтю до першого розділу активу балансу «Неліквідні активи» [26, с.175];

- пасиви балансу класифікуються за ступенем зростання до погашення: Більшість поточних зобов'язань (П1) – кредиторська заборгованість, позики працівникам, інші короткострокові зобов'язання;

- короткострокові зобов'язання (П2) – короткострокові банківські позики та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати;

- довгострокові зобов'язання (П3) – це довгострокові банківські позики, позикові кошти та інші довгострокові зобов'язання;

- постійні зобов'язання (П4) – власний капітал підприємства – зобов'язання у першій частині балансу [26, с.182].

Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання. З метою встановлення рівня платоспроможності підприємства здійснюємо аналіз його активів і пасивів через представлення результатів у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Таблиця активів і пасивів компанії Lanars

Ранжування активів балансу	Кінець 2018р.	Кінець 2019р.	Кінець 2020р.	Кінець 2021р.	Ранжування пасивів балансу	Кінець 2018р.	Кінець 2019р.	Кінець 2020р.	Кінець 2021р.
Високоліквідні активи (A1)	5.1	13.1	33.3	25.7	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	1.1	7.4	8.3	10.3
Швидко ліквідні активи (A2)	1.6	—	1.6	—	Короткострокові пасиви (П2)	—	—	—	—
Повільно ліквідні активи (A3)	—	—	—	—	Довгострокові пасиви (П3)	—	—	—	—
Важко ліквідні активи (A4)	58.6	46.9	60.7	16.2	Постійні пасиви (П4)	64.2	52.6	87.3	45.2
Баланс	65.3	60	95.6	49.1	Баланс	65.3	60	95.6	55.5

Для визначення ліквідності балансу підприємства необхідно порівняти розрахунки за групами активів і пасивів. Баланс буде вважатися ліквідним за умови дотримання таких співвідношення між групами активів і пасивів:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4 \quad (2.2)$$

У таблиці 2.5 представлено розрахунок ліквідності компанії Lanars. У період з 2018-2021 роки активи компанії перевищували або дорівнювали її пасивам компанії незважаючи на скрутні часи, пов'язані з пандемією COVID-19, в економічному плані більш-менш стабільними.

Таблиця 2.5 – Розрахунок ліквідності компанії Lanars

2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
$A1 = 5.1 \geq П1 = 1.1$ млн .грн.	$A1 = 13.1 \geq П1 = 1.1$ млн.грн.	$A1 = 33.3 \geq П1 = 8.3$ млн.грн.	$A1 = 25.7 \geq П1 = 10.3$ млн.грн.
$A2 = 1.6 \geq П2 = 0$ млн.грн	$A2 = 0 \geq П2 = 0$ млн.грн.,	$A2 = 1.6 \geq П2 = 0$ млн.грн.	$A2 = 0 \geq П2 = 0$ млн.грн.
$A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн .грн.	$A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн.грн.	$A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн.грн.	$A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн.грн.
$A4 = 58.6 \leq П4 = 65.3$ млн .грн.	$A4 = 46.9 \leq П4 = 60$ млн.грн.	$A4 = 60.7 \leq П4 = 95.6$ млн.грн.	$A4 = 16.2 \leq П4 = 95.5$ млн.грн.

З огляду на вищезазначені розрахунки, можна зробити висновок, що протягом 2018–2021 років ліквідність балансу Lanars є абсолютною. Це свідчить про достатність у підприємства власних оборотних засобів, що забезпечує його фінансову стійкість.

## 2.2 Внутрішнє середовище ТОВ «Lanars»

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Аналіз кадрів включає в себе: дослідження взаємодії топ менеджерів з менеджерами; процес прийняття на роботу; стажування та навчання працівників; оцінку ефективності праці та заохочення працівників; взаємодію між працівниками та їх стосунки [27, ст.464]. В компанії Lanars досить велика увага приділяється створенню гарної атмосфери в колективі.

Перш за все, вона формує атмосферу родинності, відчуття справжньої сім'ї, в якій кожен приходиться на допомогу один одному. Це і підтримка в складних ситуаціях (хвороба, сімейні проблеми тощо), що реалізується у формах фінансової підтримки та безвідсоткового кредитування, оплата участі в семінарах та тренінгах, які спрямовані на підвищення кваліфікації. Оплата вчителів англійської мови та оплата спортивних секцій

Святкування у колективі, а саме виїзні корпоративи два рази на рік (день народження компанії та новий рік) і міні корпоративи раз на місяць (в офісі компанії) та участь у культурних заходах місцевого рівня (футбол) дозволяють розвивати у людей почуття причетності до колективу та прагнення дорожити своїм робочим місцем. Все це спрямовує персонал на досягнення загальновиробничих цілей та заохочує ініціативність.

Більша кількість персоналу є професіоналами своєї справи з дуже багатим досвідом. Але проблемою компанії на сьогоднішній день може бути відділ продажу. Цей відділ є дуже «молодим» і велика кількість персоналу у ньому ще вчиться, що негативно впливає на продажах компанії та пошуку нових клієнтів.

Аналіз процесу виробництва на підприємстві полягає у розробці програмного забезпечення. Компанія використовує раціональний уніфікований процес для побудови видатних рішень. Існує чотири основні фази і шість традиційних програмних заходів, які можуть домінувати на одному етапі життєвого циклу проекту, але вони охоплюють кілька етапів, які визначаються як фази. Активні фази на проектах представлені:

- моделюванням бізнесу. В основному відбувається в початковій фазі, бізнес – моделювання також присутнє на стадії розробки;
- специфікацією вимог. Формулювання вимог до продукту або проекту починається в початковій фазі. Виконується переважно під час стадії розробки. Ця активність триває протягом усіх фаз аж до переходу, але меншою мірою;
- аналізом та дизайном. Діяльність з аналізу та проектування в основному здійснюється на стадії розробки. Вони також охоплюють фазу будівництва, де вирішені значні обсяги робіт з аспектів архітектури системи;
- реалізацією. Реалізація є основним видом діяльності будівельної фази. В основному, саме тоді, коли виконується основна робота – актуальна розробка коду;

– тестуванням. Тестування проводиться протягом усіх фаз процесу розробки програмного забезпечення. Ця активність піки в кінці деяких ітерацій всередині кожної фази;

– розгортанням. Основна перехідна фазова активність – розгортання. Це дуже важливо у всьому процесі розробки проекту. Він включає в себе ручні та автоматизовані процеси, необхідні для нового застосунку або оновлення, які будуть доступні для користувачів, і за ними йде обслуговування.

Маркетинг на підприємстві порушує такі питання як: стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування товару на ринку, вибір ринків збуту та систем розподілу. Підприємство робить великий акцент на високій якості надання послуг та безболісних інноваціях. У своїй діяльності підприємство ще не обрало чітку ринкову стратегію, бо перші 5 років існування компанія функціонувала без відділу маркетингу, а на сьогоднішній день, відділ обирає стратегію просування на ринку.

Аналіз фінансового стану підприємства відображує ефективність використання та руху коштів у закладі. Дуже важливо відстежувати зміни у фінансових показниках, адже вони відображують результати діяльності підприємства.

На даний момент до сильних сторін підприємства можна віднести добре розвинену організаційну культуру, висококваліфіковані кадри, великий відділ маркетингу, бажання компанії витратити кошти на навчання працівників, бажання та можливість виходу на нові ринки. Слабкими сторонами є неефективний відділ продаж; приміщення основного офісу є орендованим, при збільшенні його вартості рентабельність бізнесу знижується; недостатньо сформований управлінський досвід; відсутність чіткої стратегії просування на ринку.

Кожне підприємство здійснює управлінську діяльність і робить це завдяки системі менеджменту. Система менеджменту – це сукупність зав'язків загальної цілеспрямованості, які виникають з приводу узгодженості дій, сприйняття рішень, формування підпорядкованості відповідно до розподілу

повноважень на прийняття управлінських рішень [28]. Складовими системи менеджменту є: структура (її конструкційна основа), конфігурація, склад і співвідношення ланок (лінійних, функціональних, лінійно-функціональних), розподіл функцій за ланками і рівнями управління, розподіл повноважень, зв'язок між ланками, інформаційна ємність ланок, структура персоналу, на яку орієнтована система менеджменту. Так само як і управління в цілому, системи менеджменту можуть бути різними, і, отже, можна уявити їх різноманітність у вигляді типології систем менеджменту.

По конфігурації системи менеджменту можуть бути у вигляді піраміди, пісочного годинника, цибулини, вази. Ці типи систем менеджменту розрізняються співвідношенням ресурсів персоналу менеджменту і функцій менеджменту за різними рівнями системи менеджменту[29].

Вибір відповідної конфігурації системи менеджменту визначається конкретними умовами: функціональний зміст менеджменту, обсяг робіт по функціях, гострота проблем певного типу, ступінь централізації управління. В основі формування системи менеджменту лежать сім факторів: мета менеджменту, функції менеджменту, повноваження менеджменту, трудомісткість функцій і повноважень, об'єкт менеджменту, інформація, техніка. Саме ці фактори у своїй сукупності визначають існування або відсутність ланок системи менеджменту, їх величину, організаційний статус, тобто становище в системі менеджменту, зв'язку з іншими ланками [30, ст.1072].

Головним органом управління на досліджуваному підприємстві є його власник, який є безпосереднім лінійно-функціональним керівником усіх підпорядкованих служб структури підприємства. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрями розвитку відповідно до існуючої кон'юнктури ринку комп'ютерного програмування, в рамках якого працює компанія. Аналітична та контрольна робота здійснюється відповідними відділами (бухгалтерія, відділи продажів, логістики, маркетингу) й координується та перевіряється керівниками

особисто. Обладнання для безпосереднього здійснення комп'ютерного програмування Lanars закуповує самостійно, через офіційні магазини техніки, такі як Apple store та інші.

Організацією зовнішньоекономічної діяльності підприємства займається його відповідний структурний підрозділ – відділ зовнішньоекономічної діяльності (Sales department), в обов'язки якого входить ведення перемовин із безпосередніми та «холодними» клієнтами з усього світу вирішення із ними усіх нагальних питань, що стосуються партнерства. Маркетинговий відділ в компанії хоч і є чітко виокремленим, але не є багаточисленним; роботу даного стратегічного напрямку виконують чотири спеціалісти маркетингового відділу.

Системою менеджменту, яку обрано Lanars, є складний лінійно-функціональний тип: в рамках такої організаційної форми відбувається передача команд за ланцюгом: «керівництво (власники) – заступник керівника – функціональні відділи – виконавці» [31, ст. 28]. Схематичне зображення системи менеджменту підприємства наведено на рисунку 2.1.

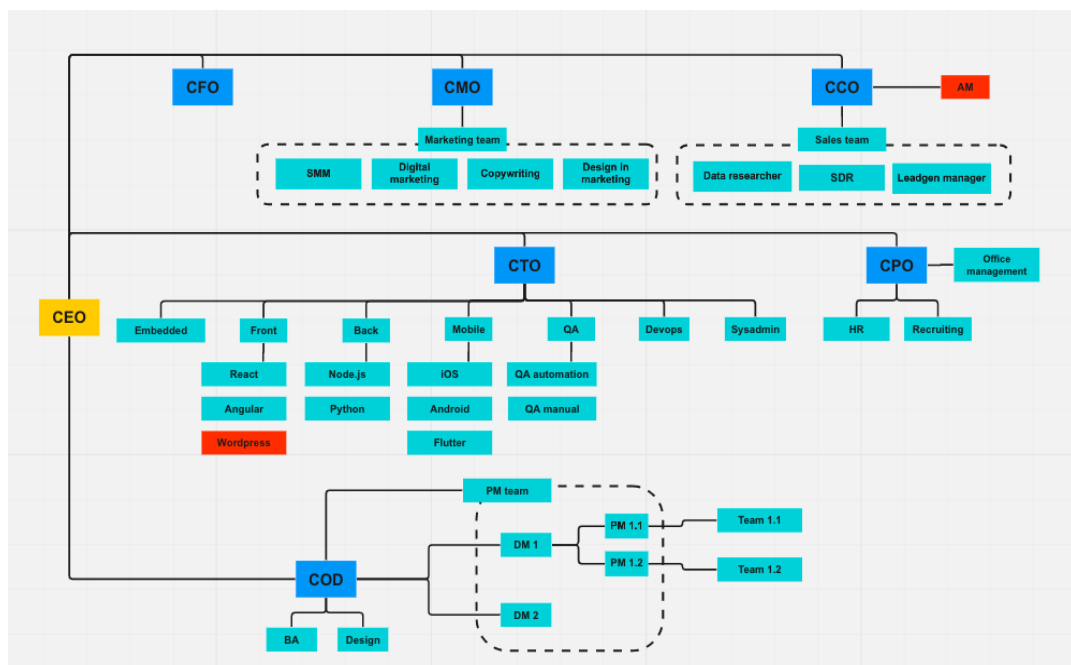


Рисунок 2.1 – Система менеджменту компанії Lanars

**Примітка:** CEO — головний виконавчий директор; CFO — фінансовий директор; CMO — директор з маркетингу; CCO — головний спеціаліст із обслуговування клієнтів; CTO — технічний директор; CPO — продуктивний директор; COD – директор відділу делівері; DM – делівері менеджер; PM – проєктний менеджер.

Отже, даний тип системи менеджменту характеризується можливістю проявляти свою високу компетентність спеціалістам, які відповідають за здійснення конкретних функцій, а також поєднувати принципи спеціалізації управління та єдності керівництва.

Підсумуємо проведені дослідження внутрішнього маркетингового середовища розробкою комплексної матриці IFAS-аналізу для оцінки сильних і слабких внутрішніх стратегічних факторів. IFAS-аналіз відноситься до аналізу факторів, які знаходяться всередині організації. Резюме внутрішнього факторного аналізу можна підготувати для організації шляхом аналізу її сильних і слабких сторін, які знаходяться всередині. Резюме внутрішнього факторного аналізу дає змогу керівництву компанії визначити сильні сторони та подолати слабкі. [23, с. 436]. Результати дослідження внутрішнього маркетингового середовища за використання IFAS-аналізу представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – 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. Конкурентоспроможні продукти	0.3	5	1,5
3. Авторитет топ-менеджменту в колективі	0.025	4	0,1
4. Досвідчений, кваліфікований, сертифікований персонал	0.5	4	2
5. Офіси у декількох країнах світу	0.2	5	1
<b>Слабкі сторони</b>			
1. Слабкий відділ продажу	0.5	4	0,2
2. Стратегія компанії не до кінця продумана	0.4	5	2
3. «Плаваючі» межі повноважень топ-менеджменту	0.05	4	0,2



## Продовження таблиці 2.6

4. Недоліки організаційної структури, імпульсивне й не завжди раціональне використання ресурсів	0.15	3	0,45
5. Нестача персоналу: 90% персоналу зайнято в реалізації поточних проєктах	0.05	4	0,2

Як свідчать дані таблиці 2.6, найбільш значимими з точки зору сили для нашого підприємства є такі сторони, як: якісні та конкурентоспроможні продукти; наявність фінансового ресурсу для виходу на нові ринки: географічні та нової послуги; досвідчений і кваліфікований персонал. Усі ці сильні сторони можна використовувати у якості вирішення проблеми нестабільного прибутку, а саме маючи ресурс для виходу на нові ринки з оцінкою 1, конкурентоспроможні продукти зі зваженою оцінкою 1,5 та досвідчений персонал з оцінкою 2 треба розробляти стратегію з урахуванням виходу на новий ринок, як можливість вирішення проблеми нестабільного прибутку.

Слабкі сторони компанії формують: непродуману стратегію з оцінкою 2, недоліки організаційної структури, імпульсивне й не завжди раціональне використання ресурсів з оцінкою 0,45, та нестача персоналу з оцінкою 0,2. Серед усіх зазначених слабких сторін найбільшу вразливість для компанії становить не до кінця продумана стратегія розвитку та імпульсивне й не завжди раціональне використання ресурсів з оцінкою що призводить до великих фінансових втрат.

Задля подолання цих слабких сторін, потрібно розробити стратегічну поведінку компанії з урахуванням слабких сторін.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства дозволило виявити його головну управлінську проблему, що полягає у нестабільності кінцевих результатів економічної діяльності і знаходить свій прояв у високій амплітуді коливань валового й чистого прибутків підприємства. Це породжує аритмічність його роботи, що унеможливорює повною мірою

скористатися перевагами компанії щодо здійснення інноваційної діяльності та максимізації прибутку за рахунок виведення на ринок нових продуктів. Вирішення цієї проблеми у площині маркетингу передбачає розроблення дієвої стратегії, спрямованої на збільшення частки підприємства на існуючому ринку програмного забезпечення, а також його проникнення на нові сегменти.

Для обрання ефективних маркетингових інструментів вирішення управлінської проблеми, що виникла на даний момент часу у підприємства Lanars, слід проаналізувати існуючі маркетингові моделі. Маркетинговий комплекс відноситься до тактики (або маркетингової діяльності), яку ми повинні задовольнити потреби клієнтів і чітко позиціонувати нашу пропозицію в свідомості клієнта. Він включає 7Ps; Продукт, ціна, місце і просування (McCarthy, 1960) і ще три елементи, які допомагають нам вирішувати проблеми маркетингових послуг, людей, процесів і фізичних доказів (Booms & Bitner, 1982). Як згадувалося в попередньому розділі, модель 4P Джерома Маккарті була створена для компаній, які продають товари споживачам [33, с. 45].

Оригінальні 4P включали: продукт, місце, ціну, просування Ці ж чотири елементи все ще існують як основні компоненти моделей 7Ps. Оскільки ринки бізнесу та споживачів розвивалися, застосування комплексу маркетингу також адаптувалося. У 1981 році Бернард Х. Бумс і Мері Дж. Бітнер розширили модель Маккарті до 7Ps маркетингового комплексу, який ми знаємо сьогодні. Хоча оригінальні 4P залишаються на місці, Booms і Bitner додали ще три P в суміш: люди, процес, фізичне оточення.

Модель 7Ps була створена, щоб відобразити появу послуг, орієнтованих на бізнес, де «продукт» може означати або перспективи, або послуги. Розширена модель також збільшує акцент на обслуговуванні клієнтів у результаті збільшення споживчої влади та конкуренції в кожній галузі. Як і його попередник, маркетинговий комплекс 7Ps адаптувався до еволюції споживчих тенденцій та нових технологій. У своїй книзі Digital Marketing:

Strategy, Implementation and Practice цифровий стратег і співзасновник Smart Insights Дейв Чаффі оновив модель 7Ps для сучасної цифрової епохи.

Деякі маркетологи стверджують, що модель 7Ps застаріла, але навіть у 2021 році вона стане основою бізнес-моделей і теорій маркетингу. Насправді, навіть старіша модель 4Ps настільки ж актуальна сьогодні, як і в 1960 році, навіть якщо вона не охоплює весь комплекс маркетингу в сучасну цифрову епоху.

Отже, розглянемо комплекс 7P, і що вони насправді означають.

- Продукт – продукт або послуга, включаючи його характеристики, унікальні переваги продажу та загальну якість пропозиції.
- Просування – методи, які використовуються для просування продукту через кілька каналів.
- Ціна – довгострокова цінова стратегія відповідного продукту, включаючи розпродажі, знижки та пропозиції.
- Місце – де люди знаходять ваш продукт, дізнаються про нього і, зрештою, купують його.
- Люди – люди, які контактують з вашими цільовими клієнтами як прямо, так і опосередковано.
- Процес – ваші методи доставки продукту клієнтам і забезпечення найкращого досвіду.
- Фізичне оточення – відчутні предмети та досвід, які говорять клієнтам, що ваша пропозиція реальна – у цифровому форматі це може включати відвідування веб-сайтів, електронні листи з підтвердженням, відгуки, відгуки клієнтів тощо.

У цій роботі продемонстрована оригінальна модель 7Ps [19, с 364]. На основі теоретичних засад, викладених вище, розглянемо маркетингову систему Lanars з точки зору моделі маркетинг- концепції 7P через детальний аналіз його складових.

*Люди (People)*. На сьогодні в компанії Lanars працюють 100 робітників різного профілю діяльності (CEO – 1, LEADS – 9, регіональні представники (країни Грузія, Норвегія) – 2, розробники програмного забезпечення різного профілю – 45, тестировщики – 8, Рекрутери – 6, Єйчар – 1, Проектні менеджери – 6, Бізнес аналітики – 5, баристи – 2, DevOps – 3, Сейлзи – 4, Аккаунт менеджер – 1, Дизайнери – 3, Маркетологи – 4).

Керівник має вищу освіту, вільно володіє українською, російською, англійською, постійно вдосконалюють свою кваліфікацію через участь у семінарах, вебінарах і тренінгах як в Україні, так і в інших державах ЄС.

Абсолютно усі працівники мають вищу освіту, загальна більшість володіє англійською мовою. Деякі працівники володіють німецькою, польською та норвежською мовами. Середній вік працівників компанії складає 32 роки, найстаршим є розробник програмного забезпечення (50 років), наймолодшим – також розробник програмного забезпечення (19 років). Lanars є компанією з сімейним типом стосунків між працівниками, тому поведінка кожного працівника є очевидною і передбачуваною. В компанії затримуються ті, хто дійсно мотивований на ефективну працю.

Раз у півроку єйчар проводить бесіду із кожним працівником у компанії, щодо його успіхів та проводить ревью (оцінює прогрес людини у компанії). Порядок найму та звільнення персоналу на підприємстві здійснюється із додержанням усіх чинних норм відповідного законодавства України (Кодекс законів про працю України). Досліджувана компанія підвищує ефективність використання потенціалу своїх співробітників шляхом розвитку їхніх індивідуальних здібностей за рахунок як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Перш за все, вона формує атмосферу родинності, відчуття справжньої сім'ї, в якій кожен приходить на допомогу один одному.

Це і підтримка в складних ситуаціях (хвороба, сімейні проблеми тощо), що реалізується у формах фінансової підтримки та безвідсоткового кредитування, оплата участі в семінарах та тренінгах, які спрямовані на підвищення кваліфікації. Оплата вчителів англійської мови та оплата

спортивних секцій, святкування у колективі, а саме виїзні корпоративи два рази на рік (день народження компанії та новий рік) і міні корпоративи раз на місяць (в офісі компанії) та участь у культурних заходах місцевого рівня (футбол) дозволяють розвивати у людей почуття причетності до колективу та прагнення дорожити своїм робочим місцем. Все це спрямовує персонал на досягнення загальновиробничих цілей та заохочує ініціативність. Більша кількість персоналу є професіоналами свого діла з дуже багатим досвідом. Але проблемою компанії на сьогоднішній день може бути відділ продажу. Це відділ є дуже «молодим» і велика кількість персоналу у ньому ще вчиться, що негативно впливає на продажах компанії та пошуку нових клієнтів.

*Товар (product).* Відповідно до затверджених видів діяльності, підприємство може надавати послуги з комп'ютерного програмування, консультування з питань інформатизації та вести іншу діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем. Lanars працює у двох напрямках: Hardware development та Software development. У напрямку Hardware development компанія поєднує сучасні лабораторії з найсучаснішим обладнанням та командою експертів, що робить Lanars одним з найбільш видатних розробників апаратного забезпечення в Європі.

До складу апаратної групи входять досвідчені фахівці, які мають досвід у розробці апаратного забезпечення для космічної та авіаційної промисловості, тому компанія найняла співробітників з центру космічної техніки України. Компанія створює енергетичну і високочастотну електроніку, займається вбудованими програмуванням (Assembler, VHDL, VERILOG, C, C++, Python) і використовує численні сучасні інструменти для апаратного забезпечення.

Сервіси, які надає компанія у сфері Hardware development: Electronic system design, Electronic design Prototyping and assembly, Preparing for manufacturing PCB Layout Testing, validation, and certification.

У напрямку Software development компанія працює з мобільними додатками та сайтами, використовуються передові технології: React, NET,

Flutter та інші, досвід підкріплений численними успішними випадками, які є приводом для інновацій. Компанія працює індивідуально з кожним проектом, втягаючись у всі вимоги і потреби, забезпечуючи безболісне цифрове перетворення. Компанія обробляє всі етапи розробки користувацьких мобільних застосунків: IOS, Android, Cross-Platform, Flutter. Дотримуючись персоналізованої стратегії, компанія оптимізує процеси, щоб створити інноваційний продукт високої якості, забезпечуючи користувачів бездоганним досвідом. Також компанія створює веб-додатки, веб-сайти, CRM і ERP-системи і програми на замовлення підприємств будь-якого рівня складності. Команда розробляє відповідні користувацькі програмні рішення, які вирішують критичні проблеми або допомагають вдосконалити або навіть розпочати бізнес.

*Ціна (price).* В нашому випадку мають місце специфічні характеристики підприємств – партнерів, що розробляють продукт: особливі технології, різний рівень кваліфікованості кадрів тощо. Ніша, в якій фокусується підприємство, є потенційно рентабельною, адже володіє достатнім потенціалом прибутку, має потенціал до зростання, зумовлений популяризацією діджиталізації у світі. Ціноутворення являє у компанії собою середню вартість на ринку послуг. Одна з цілей компанії – перехід від середнього цінового сегменту до середнього+ і перед преміум. Саме тому компанія повинна поліпшити цінову пропозицію.

*Місце (place).* На сьогоднішній день компанія має три фізичних офіси. Головний офіс розташований в Україні у місті Дніпро, два поточних у Норвегії (місто Осло) та Грузія (місто Тбілісі). Те, що компанія має офіси в інших країнах позитивно впливає на роботу компанії. Завдяки офісам у інших країнах та працівникам які знають мову країни у якій знаходиться офіс, а не виключно англійську клієнти більш охоче працюють саме з Lanars.

*Просування (promotion).* Компанія реалізує стратегію просування на споживчому ринках – активною стратегією з поступового формування лояльності кінцевих споживачів до продукту, ефективними методами

маркетингу соціальних мереж, пошукової оптимізації, influence-маркетингу. Компанія нещодавно оновила сайт та активно просуває свої сторінки у соціальних мережах. Але стратегія поведінки компанії ще не опрацьована та постійно коректується, коли відділ маркетингу розуміє що, ті чи інші методи просування компанії не працюють.

*Процес (process).* Компанія застосовує стратегічний маркетинг, що характеризується довгостроковим плануванням, спрямованим на створення стійкої конкурентної переваги і збільшенні ринкової сили, укріплення існуючих позицій, визначення і формування перспективних способів здійснення діяльності і забезпечення їхньої ефективної взаємодії. В цілому, покликанням активного маркетингу на підприємстві є забезпечення впізнаності бренду.

*Фізичне оточення (physical evidence).* Компанія здійснює свою безпосередню діяльність в офісі, який пристосований для зустрічей з клієнтами та роботи компанії. Сучасний вигляд приміщень, кімнати для переговорів. Свій бар з професійними баристами та смачною кавою.

Отже, підсумовуючи можна сказати про те, що більшість персоналу компанії є дуже досвідченими працівниками, що знають свою справу, але відділу продажу потрібно багато працювати над собою для того щоб відділ почав бути більш функціональним та приносим користь компанії.

Компанія працює у сфері програмного забезпечення, а саме надає широкий перелік послуг у сферах Hardware та Software development. Компанія оптимізує процеси, щоб створити інноваційний продукт високої якості, забезпечуючи користувачів бездоганним досвідом.

На сьогоднішній день компанія має три фізичних офіси. Завдяки офісам у інших країнах та працівникам які знають мову країни у якій знаходиться офіс, а не виключно англійську клієнти більш охоче працюють саме з Lanars.

Ніша, в якій фокусується підприємство, є потенційно рентабельною, адже володіє достатнім потенціалом прибутку, має потенціал до зростання, зумовлений популяризацією діджиталізації у світі. Ціноутворення являє у

компанії собою середню вартість на ринку послуг. Активний маркетингу на підприємстві є забезпеченням впізнаності бренду.

Компанія здійснює свою безпосередню діяльність в офісі, який пристосований для зустрічей з клієнтами та роботи компанії. Уся зібрана та проаналізована інформація у подальшому буде використовуватися при складанні рекомендацій стратегічної поведінки компанії на ринку програмного забезпечення у сфері мобільних додатків.

### **2.3 Аналіз ринку програмного забезпечення у сфері мобільних додатків та конкурентної позиції ТОВ «Lanars»**

Для проведення комплексного аналізу ринку та стану конкуренції важливо визначити основний товар, з яким компанія виходить на нього. Це дозволяє визначити релевантний ринок, встановити його товарні та продуктові межі, а також правильно визначити конкурентів.

Згідно класифікації International Classification of Goods and Services [35] основним продуктом ТОВ «ЛАНАРС» є мобільні додатки на платформах IOS з використанням мови Swift, Android на мові Kotlin та кроссплатформенні додатки на мові програмування Dart з використанням фреймворку Flutter.

Таблиця 2.7 – Фрагмент міжнародного класифікатора ICoGaS

Фрагмент міжнародного класифікатора ICoGaS	
Розділ 42	Computer programming
Номер 420090	

Оскільки мобільні додатки на кроссплатформенній мові є стандартизованим товаром, то перевірка продукції на взаємозамінність для стандартизованої продукції недоцільна.



Коли фірма сформувала галузевий ринок і виокремила для свого товару релевантний ринок, вона отримує можливість відповісти на запитання хто ж, власне, є її конкурентами і яку позицію вони займають на ринку. Для цього стає необхідним, по-перше, визначення обсягу ринку і ринкової частки фірм, які функціонують в його межах, по-друге, формування уявлення про рівень концентрації ринку і, по-третє, розуміння, якою силою ринкової влади володіють основні гравці цього ринку.

За допомогою аналізу ринку конкурентів встановлюємо, які саме підприємства на ринку займаються відповідним видом економічної діяльності, тобто займаються програмним забезпеченням у сфері мобільних додатків. Отримавши таку інформацію, за даними звітності цих підприємств, що оприлюднені на офіційних сайтах компаній, встановлюємо обсяг реалізації даної продукції або загальний обсяг виробництва (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Обсяги реалізації підприємств на ринку мобільних додатків

	Підприємство	Обсяг реалізації, млн грн	Продукція
1	Lanars	320,5	Мобільні додатки
2	Neptune Software	120,3	Мобільні додатки
3	Miquido	80,5	Мобільні додатки
4	Experionglobal	320,5	Мобільні додатки
5	Avenga	123,5	Мобільні додатки
6	Altoros	80,6	Мобільні додатки
7	Data response	1265,7	Мобільні додатки
8	Інші	5485,6	Мобільні додатки
	Всього	7547,5	

Після визначення обсягів реалізації підприємств на ринку, розраховуємо їхні ринкові частки у загальному обсягу ринку. У практиці ринкових досліджень обсяг ринку визначається як сума реалізації товару або його замінників у межах релевантного ринку:

$$Q_m = \sum^p i n_i = 1 \quad (2.3)$$

де  $Q_m$  – загальний обсяг реалізації товарів;  
 $Q_i$  – обсяг реалізації товару  $i$ -тою фірмою;  
 $n$  – кількість фірм на ринку. [36]

У свою чергу, ринкова частка кожної окремої фірми визначається як відношення реалізованого нею товару до загального обсягу його продажу на ринку:

$$q_i = Q_i Q_m 100\% \quad (2.4)$$

де  $q_i$  – ринкова частка  $i$ -тої фірми в обсязі реалізації ринку;  
 $Q_i$  – обсяг реалізації товару  $i$ -тою фірмою;  
 $Q_m$  – загальний обсяг реалізації товарів.

Використовуючи дані таблиці 2.8 розрахуємо ринкові частки кожної окремої фірми за формулою ринкової частки кожної окремої фірми. Після здійснення необхідних розрахунків, бачимо, що ринкова частка Lanars буде складати:

$$q_1 = 4.4\%$$

Аналогічним чином розраховуємо ринкову частку для інших підприємств на ринку мобільних додатків та оформлюємо результати в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Ринкові частки підприємств у сфері мобільних додатків

	Підприємство	Обсяг реалізації, млн грн	Ринкова частка
	Lanars	90,8	4,4%
	Neptune Software	120,3	1,6%
	Miquido	80,5	1,1%
	Experionglobal	320,5	4,2%
	Avenga	123,5	1,6%
	Altoros	80,6	1,1%
	Data response	505,6	16,7%
	Інші	5485,6	72,5%
	Всього	7547,5	100%

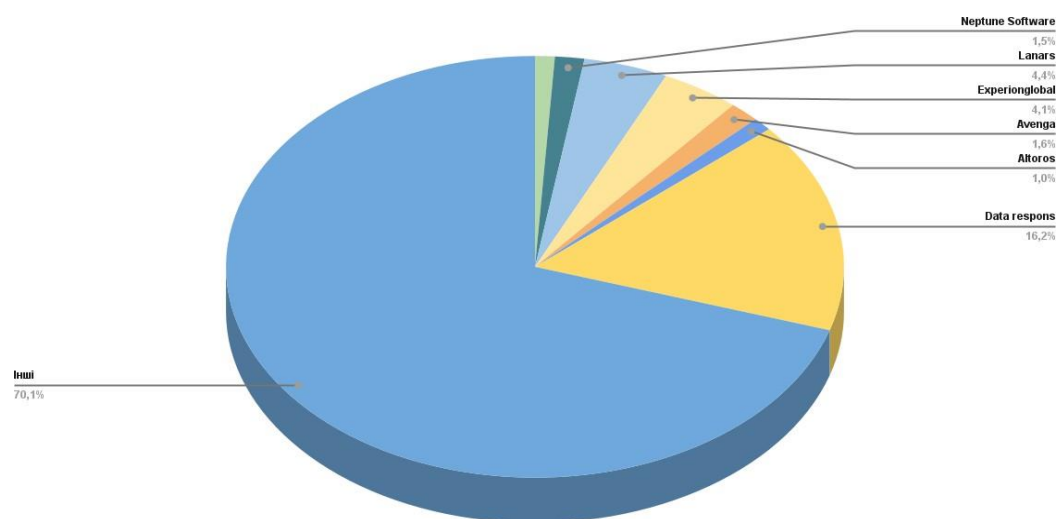


Рисунок 2.2 – Ринкові частки компаній на ринку мобільних додатків

Знаючи обсяг ринку і частку своєї продукції на ньому, фірма може сформулювати уявлення про своє реальне положення і перейти до визначення особливостей своєї взаємодії з конкурентами. Для цього оцінюється рівень концентрації, який відображає кількість продавців, що діють на ринку, а також ступінь їхнього впливу на характер його функціонування [37,ст. 94]. Така інформація отримується на основі використання системи показників, які базуються на співставленні розміру конкретної фірми з розміром ринку, на якому вона функціонує. Чим більшим є розмір фірми у порівнянні з масштабом ринку, тим вищим вважається рівень його концентрації [38].

Всі показники концентрації можна умовно поділити на абсолютні й відносні. Перші оцінюють кількість фірм на ринку і сукупну частку, що на них припадає, а другі – характеризують ступінь нерівномірності розподілу ринкових часток і співвідношення окремих фірм між собою. Поряд з цим відносні показники дозволяють сформулювати уявлення про можливість впливу кожної із фірм на загальні умови обігу товарів відповідного ринку. Нижчеподана схема в узагальненому вигляді відображає систему показників, на основі яких можна досліджувати ринок з огляду на його концентрацію. До прямих показників концентрації, що належать до групи абсолютних індикаторів, відносять коефіцієнт ринкової концентрації і коефіцієнт Лінда [39, с.66].

Коефіцієнт ринкової концентрації (CR) розраховується як сума ринкових часток декількох найбільших фірм на ринку:

$$CR = \sum_{i=1}^n q_i \quad (2.5)$$

де  $CR_i$  – індекс концентрації і фірми;

$q_i$  – ринкова частка і-тої фірми в обсязі реалізації ринку;

$n$  – кількість фірм на ринку.

Аналогічним чином розраховуємо ринкові частки для усіх конкурентів.

Таблиця 2.10– Ринкові частки компаній, %

Компанія	Lanars	Neptune Software	Miquido	Experionglobal	Avenga	Altoros	Data response	Інші
Ринкова частка, %	4.4	1.6	1.1	4.2	1.6	1.1	16.7	70.1

$$CR(4) = (16.7 + 4.4 + 70.1 + 1.6) = 92.8$$

Сумарні показники концентрації поєднують індекс Харфіндела-Хіршмана, Роземблюта-Хола-Тайдмана та коефіцієнт ентропії. Найбільш поширеним серед цих показників є індекс Харфіндела-Хіршмана (ННІ) [40]. Цей індекс визначається, як сума квадратів часток всіх фірм, що діють на ринку:

$$HNI = \sum_{i=1}^n qi^2 \quad (2.6)$$

де: ННІ – індекс концентрації і фірм;

$qi$  – ринкова частка і -тої фірми в обсязі реалізації ринку;

$n$  – кількість фірм, що діють на ринку.

Індекс Харфіндела-Хіршмана може набувати значень від 0 до 1 (якщо ринкові частки визначені у коефіцієнтах) або від 0 до 10000 (при обчисленні ринкових часток у відсотках). Отримані значення індексу дозволяють доволі просто розрізнити ринкові структури і, відповідно, визначити, чи є досліджуваний ринок монопольним, олігопольним чи конкурентним. Так, за умов, наближених до досконалої конкуренції, ННІ прагне до нуля, оскільки обсяг ринку буде розділений між багатьма фірмами майже порівну. Якщо на ринку діє одна компанія ( $qi = 100\%$ ), то ННІ дорівнює 10 000. Значення індексу від 1 200 до 5 000 свідчить про олігополістичну структуру ринку.

Для підрахунку даного індексу спочатку необхідно визначити ринкову частку кожної із фірм досліджуваного ринку. Потім слід обчислити квадрат цих ринкових часток і скласти їх разом [41, с. 448].

Звертаючись до таблиці, ми можемо порахувати ІНН.

$$\text{ІНН} = 70.1(2) + 4.4(2) + 1.6(2) + 1.1(2) + 4.2(2) + 1.6(2) + 1.1(2) + 16.7(2) = 5251.47$$

Індекс, вищий за 5 000, свідчить або про дуже високу концентрацію ринку або про його монополію. У випадку ринку програмного забезпечення у сфері мобільних додатків високий індекс свідчить про високу концентрований ринок.

Таблиця 2.11 – Зв'язок між коефіцієнтом ринкової концентрації та індексом Харфіндела-Хіршмана

Показник	Концентрація		
	Низька	Помірна	Висока
CR	Менше 45%	45% – 70%	70 – 100%
ІНН	Менше 1 000	1 000 – 1 800	1 800 – 10 000

Складено за: [41, с. 488, 42, с. 88].

Повертаючись до наших розрахунків, можемо зробити висновок, що ринок, на якому працює наша компанія, за показником ІНН = 5251.47 є висококонцентрованим, але не монополізованим. Коли значення індексу знаходиться в межах  $1800 \leq \text{ІНН} \leq 10000$  – ринок вважається потенційно конкурентним. Таким чином, у ході аналізу ринку було з'ясовано, що ТОВ «Lanars» функціонує на доволі конкурентному ринку, обіймаючи на ньому частку 4,4%. При цьому всі інші компанії, окрім «Data response» з ринковою

часткою 16, 7 %, не перевищують частку нашої компанії. Відповідно, аналізована ринкова структура є олігопольним ринком, у якому чітко виокремлюється лідер («Data response»), а всі інші компанії створюють його конкурентне оточення. Високонцентрований ринок є свідченням наявності ринкової влади і нею володіє лідер. Тому всі інші фірми позбавлені можливості впливати на ціну ринку (вони підтримують ціну лідера), а, отже, для них недоступними є цінові стратегії.

## **РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА ТОВ «LARNAS» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на економічну діяльність ТОВ «Lanars»**

Кожна бізнес-організація є частиною бізнес-середовища, в якому вона працює. Жодна організація не може працювати ізольовано, оскільки існує багато факторів, які оточують бізнес, відоме як бізнес-середовище, поблизу чи далеко. Його широко поділяють на дві категорії, тобто мікросередовище та макросередовище. Перший впливає лише на роботу конкретного бізнесу, якого вони стосуються, а другий впливає на функціонування всіх господарюючих суб'єктів, що діють в економіці.

Хоча мікросередовище має безпосередній вплив на бізнес, макросередовище є загальним бізнес-середовищем, яке впливає на всі бізнес-групи в цілому. Важливо вивчити бізнес-середовище, щоб зрозуміти вплив різних сил на бізнес[43, с.357].

Усі сучасні автори єдині в тому, макросередовище формують політичні, економічні, природні, соціальні та технологічні чинники, хоча у деяких публікаціях наводиться і більш розширений їх перелік [44, ст.416]. Групи чинників зовнішнього середовища найчастіше представляють з таким наповненням:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з грошовою складовою, товарами та інформацією.
2. Політичні – фактори, які впливають на політичні погляди суспільства та поділяють людей на окремі групи за прихильництвом тих чи інших політичних поглядів і проявляються при діяльності та прийнятті рішень різнорівневими органами влади.



3. Соціально-демографічні фактори, що впливають на різні аспекти людського життя людей, а також формують їхні цінності.

4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій [45, с. 364].

Для аналізу зовнішнього середовища компанії Lanars необхідно визначити та дослідити найвпливовіші фактори зовнішнього середовища для подальшого проведення PEST-аналізу. Цю процедуру доцільно провести із залученням експертів – фахівців у певній сфері економічної діяльності.

Почнемо з політичних факторів, експертами з яких виступили викладачі кафедри політології НТУ «Дніпровська політехніка». У макросередовищі політична складова повинна вивчатися в першу чергу саме для того, щоб мати уявлення про наміри держави по відношенню до розвитку суспільства та про методи, за допомогою яких держава веде свою політику. На думку наших експертів на сьогоднішній день впливовими факторами політичного макросередовища є:

- Урядова стабільність.
- Зміна законодавства.
- Державне регулювання конкуренції в галузі.
- Податкова політика.

Урядова стабільність (у широкому значенні) – це здатність уряду залишатись при виконанні службових обов'язків; у вузькому значенні – це стійкий стан функціонування уряду, що характеризується його здатністю до тривалого існування, збереження визначальних внутрішніх і зовнішніх параметрів [46, ст.79]. Для компанії Lanars урядова стабільність є важливою складовою зовнішнього середовища, так як її відсутність у країні негативно впливає на розвиток малого та середнього бізнесу через неможливість спланувати свою діяльність на більш-менш прогнозовану перспективу.

Наступним зазначеним експертами фактором впливу є зміна законодавства. У грудні 2020-го Міністерство цифрової трансформації презентувало дорожню карту реформи ІТ-освіти в Україні до 2030 року. Завдяки ініціативам кількість ІТ-фахівців протягом наступних 10 років збільшиться на додаткові 182 тисячі осіб. 1 січня 2022 року набув чинності Закон України «Про електронні комунікації» [47]. Цей закон передбачає низку вагомих зміни для ринку телекомунікацій, медіа та зв'язку, які наближають Україну до європейських стандартів у однойменній сфері, ці зміни створюють передумови для входження України до Єдиного цифрового ринку ЄС. Після набуттям чинності нового закону, повністю втрачають чинність закони України «Про телекомунікації» та «Про радіочастотний ресурс України». Новий закон виглядає більш прозорим, гармонійним, сучасним і конкретним, на відміну від попереднього. Завдяки реформі у середньостроковій перспективі компанія може розраховувати на навчених фахівців, а також на розширення попиту на свою продукцію, яке очікується внаслідок зростання інформаційної грамотності населення та полегшення його доступу до ІКТ. Чи не найважливішим фактором із цієї групи є захист прав інтелектуальної власності, який забезпечує можливість для компаній отримувати інноваційну ренту як винагороду за новаторство.

Іншим важливим політичним чинником є державне регулювання конкуренції в галузі. Однією з найважливіших ролей у сучасному світі є державне регулювання ІТ-сфери, що передбачає набір методів і процесів, які об'єднані для збору, аналізу, зберігання та передачі інформації на користь її користувачів. Регулювання ІТ-сфери державою пояснюється необхідністю загальноєкономічного розвитку, що пов'язане з максимальним розширенням інформаційного простору, передовими розробками у сферах, де накопичується потужний технологічний потенціал майбутнього – розвиваються технології, які визначають усі грані. сьогодні. Тобто завдяки державному контролю компанія отримує захист у конкурентному середовищі, контроль державою правопорушень на ринку та добросовісну конкуренцію.

І останнім важливим для компанії політичним фактором є податкова політика. 14 грудня 2021 року Верховна Рада прийняла законопроект №5376 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Закон набирає чинності з 1 січня 2022 року. Основні положення згідно цього закону:

- IT-компанії отримають пільги з податку на прибуток як резиденти «ДіяСіті» та не резиденти;
- для працівників IT-компаній та гіг-спеціалістів діятиме ставка ПДФО 5% на їхню зарплату;
- IT-компанія може сплачувати лише мінімальний страховий внесок з ЄСВ за працівників та гіг-спеціалістів.

Отже, цей політичний фактор дає компанії можливість отримувати пільги від держави на розвиток бізнесу і активно його розвивати.

Наступними розглянемо економічні фактори, які впливають на компанію. Економісти-теоретики, які працюють у сфері макроекономічного аналізу на кафедрі економічної теорії та міжнародних економічних відносин НТУ «Дніпровська політехніка», а також керівники відділів з проведення валютних операцій «ПриватБанку» та «Монобанку» виокремили у якості найбільш значимих такі фактори, як рівні безробіття й інфляції, курс національної валюти та ставку рефінансування, ступінь глобалізації та відкритості економіки.

Щодо рівня безробіття було зазначено, що цей фактор впливає на підприємство через те, що безробіття має негативні наслідки як для держави, так і для населення. Держава втрачає доходи у вигляді податків, а збільшує витрати за рахунок допомоги по безробіттю. А дивлячись на закон Оукена, можна констатувати той факт, що якщо рівень безробіття зростає більш ніж на 1% від природного рівня, країна втрачає близько 2-3% ВВП [48, с.85].

Ще одним негативним аспектом зростання рівня безробіття є підвищення навантаження на вже працюючих осіб. І збільшується цей фактор на фоні демографічної кризи в Україні. Іншими словами, суми соціальних

внесків зростають, завдяки ним формується бюджет Пенсійного фонду. Високий рівень безробіття також негативно може впливати і на компанію через загальне зниження платоспроможності населення, що викликане падінням суспільного добробуту.

Наступним фактором є рівень інфляції. У НБУ зазначають, що економіка є дуже чутливою до цінових коливань. Якщо інфляція зависока й сильно коливається, наприклад, один рік 15%, інший – 30%, то це не стимулює, а навпаки пригнічує економіку. У цьому випадку бізнес не розуміє, як планувати виробничу діяльність, які витрати закладати у свій план, а українці перестають довіряти гривні, бо інфляція дуже швидко «з’їдає» їх доходи та заощадження. Процес інфляції може негативно впливати на компанію через те, що відбувається:

- зниження вартості окремих матеріальних активів, використовуваних підприємством, зниження реальної вартості грошових і інших фінансових активів;
- зниження собівартості виробництва продукції, що викликає штучний зріст суми прибутку й, що приводить до зростання податкових відрахувань з нього;
- падіння реального рівня майбутніх доходів підприємства;
- ускладнення проведення дострокових фінансових операцій.

Щодо курсу національної валюти та ставки рефінансування. Облікова ставка – це ключовий інструмент, за допомогою якого НБУ намагається впливати на інфляцію. Підвищуючи її НБУ стимулює банки робити кредити для бізнесу і населення дорожчими, а депозити – вигіднішими. Це зменшує швидкість обертання грошей та має призвести до зниження темпів їхнього знецінення. Ріст процентної ставки у стандартних умовах базується на управлінні бізнес-циклом. Підвищення ставки допомагає пригальмувати економіку і повернути до стійкого зростання [49,с.712].

Тобто, цей фактор для компанії може бути як можливістю так і загрозою. Якщо НБУ підвищує ставку – для компанії це можливість, а якщо навпаки, то це – загроза. Сьогодні у надважкі для нашої країни часи НБУ підвищив ставку з 10 до 25% відсотків, для компанії це означає різке подорожчання банківських кредитів і менша до них доступність.

Ступінь глобалізації та відкритості економіки є одним із економічних факторів для компанії. Після здобуття незалежності Україна активно інтегрує світову економіку в свою економіку. Результатом цих інтеграційних процесів є підвищення активності національної економіки, що сприяє її розвитку та динамізму. В умовах глобалізації спостерігається загальна тенденція до підвищення відкритості національних економік. Орієнтація на світові та міжнародні ринки сприяє стимулюванню розвитку національної економіки. Для компанії рівень глобалізації є дуже корисною можливістю, бо з'являється міжнародна стандартизація, яка збільшує ефективність торгівлі товарами та послугами, з'являються зони вільної торгівлі між країнами, а також з'являються спрощення щодо процедури надання послуг в інших країнах.

Наступними розглянемо соціально-демографічні фактори, до яких належать демографічні зміни, зміни структури доходів, соціальна мобільність населення, активність споживачів. Демографічні зміни є можливістю для компанії через те, що населення – це не тільки первинна основа формування соціальної інфраструктури, але і важливий фактор її подальшого розвитку. Населення одночасно виступає і об'єктом надання послуг та суб'єктом їх створення шляхом трудової діяльності працівників підприємств, організацій та закладів інфраструктури. Розвиток інфраструктури залежить від демографічної ситуації в країні, від темпів відтворення населення, частки непрацевдатних у його структурі, рівня зайнятості трудових ресурсів у виробничих процесах.

Демографічний фактор розвитку соціальної інфраструктури дає можливість більш раціонально організувати її функціонування в галузевому та територіальному розрізах, виходячи з концентрації населення та

демографічних особливостей територій. Тобто, позитивні демографічні зміни, які чекають країну через ряд реформ позитивно вплине на розвиток бізнесу у довгостроковій перспективі.

Зміни структури доходів населення є одним з найважливіших показників соціально-економічного становища населення, а особливості їх розподілу характеризують соціальну орієнтацію економічної системи, тому підвищення рівня життя населення України та подолання його регіонального розмежування є пріоритетним напрямом суспільного розвитку. Україна рухається у напрямку зміни структури доходів населення у позитивному напрямку через ряд реформ, саме тому, можна вважати зміну структури доходів можливістю для компанії. Реальні наявні доходи населення впливають на структуру сукупних витрат, адже доволі часто доводиться розв'язувати проблему – як за наявної структури споживання й одержуваних доходів знайти такий оптимальний набір споживчих благ, який найповніше відповідав би їхнім потребам і рівню допустимо можливих витрат.

Соціальна мобільність населення. Суспільство постійно рухається та набуває певних змін. Ці зміни призводять до змін у соціальній структурі суспільства, а також зміни соціальної стратифікації суспільства. В індустріальному суспільстві розвиток технологій дає змогу з'являтися новим професіям, що потребують високо кваліфікаційних та підготовлених кадрів, а також, і високооплачуваних і престижних – з іншого. Як вплив зростає рівень мобільності як добровільної, орієнтованої на досягнення, так і вимушеної, заснованій на необхідності підвищення кваліфікаційного рівня. Саме тому розглядаємо цей фактор, як можливість для компанії Lanars, бо він дає змогу наймати більш висококваліфіковані кадри.

З огляду на експертну думку начальника відділу зв'язків із громадськістю та ЗМІ Держспоживстандарту України О. Хоміна, можемо констатувати зростання споживацької активності в Україні. Експерт зазначає, що за останні роки поінформованість українського споживача про його права зростає. Для збільшення його поінформованості працівники Державного

комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики, зокрема територіальних управлінь у справах захисту прав споживачів, постійно надають роз'яснення вимог законодавства у засобах масової інформації, проводять круглі столи за участю інших органів виконавчої влади, громадських організацій споживачів та підприємців, семінари-наради з керівниками підприємств зі сфери торгівлі та послуг [50, с. 1030]. Активність

споживачів для компанії є можливістю, оскільки свідомий та обізнаний споживач буде прискіпливо обирати компанію з якою він буде співпрацювати.

І останніми розглянемо технологічні фактори впливу, які формуються за рахунок таких складових, як: розвиток і поширення інтернету, мобільних пристроїв, доступ до новітніх технологій, нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій), ступінь використання, впровадження та передачі технологій.

Науково-технічний прогрес - єдиний, взаємопов'язаний, поступальний розвиток науки і техніки. [51, с. 856]. Держава надає першочергову підтримку розвитку науки як визначального джерела економічного зростання та невід'ємної частини національної культури та освіти, створює необхідні умови для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у науці та техніці, забезпечує використання вітчизняних та світової науки і техніки для вирішення соціальних, економічних, культурних та інших питань.

Технологічний прогрес в країні та світі дає змогу експертам виділити чотири найвпливовіші фактори на компанію. Усі ці фактори, є дуже важливими для компанії так як вона надає послуги у сфері інноваційних технологій. Для компанії дуже важливими є доступ компанії та споживачів до новітніх технологій, а також розвиток і поширення інтернету й розвиток мобільних пристроїв, які дають змогу своєчасно продавати свої технологічні рішення та задовольняти попит клієнтів. Продовжимо дослідження, побудувавши матрицю PEST-аналізу далекого зовнішнього середовища, яке об'єднує макроекономічні чинники впливу на досліджувану компанію.

Таблиця 3.1 – Матриця PEST-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)	0.4	4	1.6		Курс нац. валюти й ставка рефінансування (з, м)	0.15	5	0.75
	Податкова політика (з, м)	0.2	2	0.4		Ступінь глобалізації та відкритості економіки (м)	0.7	5	3.5
	Сукупність факторів у групі P					4.85	Сукупність факторів у групі E		
Social	Демографічні зміни (м)	0.1	2	0.2	Technical	Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв (м)	0.4	5	2
	Зміни структури доходів (з, м)	0.6	3	1.8		Доступ до новітніх технологій (м)	0.2	5	1
	Соціальна мобільність населення (м)	0.1	1	0.1		Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) (м)	0.5	5	2.5
	Активність споживачів (м)	0.2	2	0.4		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій (з,м)	0.3	4	1.2
	Сукупність факторів у групі S					2.5	Сукупність факторів у групі T		

Згідно таблиці 3.1, що демонструє результати PEST-аналізу далекого зовнішнього середовища, на компанію здійснюють вплив чотири групи факторів, а саме: економічні (загальна зважена оцінка 4.8), технічні (загальна зважена оцінка 6.7), як і політичні з оцінкою 4,85. Політичні (загальна зважена оцінка 4,85) та соціальні (загальна зважена оцінка 2,5). Як бачимо, найбільшою впливовістю на діяльність компанії відзначаються технічні, економічні й політичні чинники, у той час, коли найменш впливовими є соціальні фактори.



Вплив факторів, що відносяться саме до цих груп, необхідно враховувати при розробці маркетингової програми просування нової послуги. Із груп найбільш значимих факторів виділяємо ті складові, які мають найвищу зважену оцінку з вказівкою про їхню роль у якості можливостей або загроз для нашої компанії.

Згідно матриці PEST-аналізу це: нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) (можливість), ступінь глобалізації та відкритості економіки (можливість), урядова стабільність (загроза), державне регулювання конкуренції в галузі (можливість), зміни структури доходів (загроза та можливість).

Усі ці фактори є найважливішими для компанії через те, що вони у більшому ступені, ніж усі інші впливають на дохід компанії та її розвиток на сучасному ринку IT-послуг.

Підсумуємо вище викладене, використовуючи EFAS-форму, яка є зручним інструментом для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів дальнього зовнішнього середовища, що поєднує макроекономічні чинники впливу, і проведення більш точного їх аналізу через експертне ранжування у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця EFAS-аналізу

Зовнішній стратегічний фактор	Значимість	Оцінка готовності підприємства відреагувати	Зважена оцінка
Можливості			
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0.5	5	2,5
Зміна структури доходів у +	0.3	4	1,2
Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	0.5	5	2,5
Висока лояльність	0.3	3	0,9
Лобіювання покупцями інтересів галузі	0.1	3	0,3
Контроль якості послуг законодавчо	0.1	3	0,3
Загрози			

## Продовження таблиці 3.2

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
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій у -	0.3	4	1,2

Отже, ключовою можливістю для підприємства є швидкість відновлення й освоєння нових технологій та використання цього фактору в маркетингових кампаніях. Ключовою загрозою серед зовнішніх факторів для підприємства є нестабільність правових факторів.

Освоєння нових технологій є найважливішим фактором для розвитку компанії через те, що її діяльність прямим і безпосереднім чином залежить від рівня уміння споживачів користуватися новими технологіями. Також для компанії дуже важливо вчасно вивчати новітні технології та використовувати їх при розробці програмного забезпечення.

Найвагомішою загрозою є нестабільність політичних факторів у країні. Через відсутність політичної стабільності політичних компанія підпадає під негативний вплив через неможливість відслідковувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків та ведення звітної документації в політичному, також нестабільність у податковому регулюванні в країні призводять до нестабільності прибутку від розробленої продукції.

Наступним кроком у вивченні зовнішнього середовища є аналіз мікросередовища підприємства. Його ми здійснюємо експертним шляхом за моделлю М. Портера «П'ять ринкових сил конкуренції» (див табл.3.3).

Таблиця 3.3 – 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	– надання специфічних послуг несертифікованими компаніями	x		
– обслуговування неякісними машинами, тестувальним обладнанням		x			
<b>Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)</b>			<b>1,4</b>		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив на тенденції ринку	– Висока лояльність			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 законодавчо					x
<b>Середнє значення сили впливу покупців (Інок)</b>			<b>2,2</b>		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив на конкурентоспроможність компанії	– Ексклюзивні права на імпорт обладнання		x	
		– Ексклюзивні права на обслуговування		x	
		– Сертифікація та ліцензування			x
		– Маркетингова та технічна підтримка			x
	4.2. Вплив на цінову конкуренцію	– Ексклюзивні цінові договори		x	
	4.3. Обмеження ресурсного потенціалу п-ва	– Тісний взаємозв'язок брендів постачальника та його представника	x		

## Продовження таблиці. 3.3

Середнє значення сили впливу постачальників ( $I_{nocm}$ )		2,1			
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. Конку- рентні позиції гравців ринку	– Сильні конкурентні переваги конкурентів			x
		– Фінансова стійкість конкурентів	x		
– Корупційна складова			x		
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами ( $I_k$ )		2,1			

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використовувалася 3-бальна шкала: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. Для кожного фактора було розраховано середнє значення впливу. Коефіцієнти індексів відображають відносну важливість впливу конкурентних сил зовнішнього ринкового середовища на підприємство. Якщо загальний вплив менше 1,5, ринкове середовище є сприятливим для розвитку компанії. Величина сумарного імпаکت-фактора, що становить більше 2,5, характеризує ситуацію як несприятливу для розвитку підприємства.

За результатами оцінки конкурентних сил, представленими в таблиці 3.3 коефіцієнт загального впливу ринкового середовища на підприємство розраховується за формулою:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{nk} + 0.2 \times I_{mz} + 0.3 \times I_{nok} + 0.1 \times I_{nocm} + 0.2 \times I_k \quad (3.1)$$

Таким чином, загальний вплив ринкового середовища становить 1,95 (помірний вплив), а аналіз показує, що загальний вплив ринкового середовища є помірним, сприятливим для розвитку компанії на цьому ринку та просування нових послуг. Серед основних факторів впливу слід відзначити: низький ступінь диференціації послуг, необхідність залучення постійних клієнтів, цільова аудиторія віддає перевагу варіанту з нижчою ціною, висока

лояльність, лобіювання покупців галузевих інтересів, контроль якості послуг клієнтськими спільнотами.

### **3.2 SWOT-аналіз підприємства та напрямки розбудови маркетингової стратегії охоплення ринку програмного забезпечення у сфері мобільних додатків**

Наступним кроком у вивченні зовнішнього та внутрішнього середовища буде SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це основа для визначення та аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації. Ці слова складають аббревіатуру SWOT. Основною метою SWOT-аналізу є підвищення обізнаності про фактори, які впливають на прийняття бізнес-рішень або створення бізнес-стратегії. Для цього SWOT аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище та фактори, які можуть вплинути на життєздатність рішення.

Підприємства зазвичай використовують SWOT-аналіз, але його також застосовують неприбуткові організації та, меншою мірою, окремі особи для особистої оцінки. SWOT також використовується для оцінки ініціатив, продуктів або проектів. Структуру SWOT приписують Альберту Хамфрі, який випробував цей підхід у 1960-х і 1970-х роках у Стенфордському дослідницькому інституті. Спочатку SWOT-аналіз був розроблений для бізнесу та на основі даних компаній зі списку Fortune 500. Він був прийнятий організаціями всіх типів як засіб мозкового штурму для прийняття бізнес-рішень. Кінцевим результатом SWOT-аналізу має бути діаграма або список характеристик суб'єкта.

SWOT означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами. Вони є характеристиками бізнесу, які дають йому відносну перевагу (або недолік, відповідно) перед конкурентами. З іншого боку, можливості та загрози є зовнішніми факторами. Можливості – це елементи зовнішнього середовища, якими керівництво може скористатися для покращення ефективності бізнесу

(наприклад, зростання доходу або підвищення прибутковості). Загрози – це елементи зовнішнього середовища, які можуть поставити під загрозу конкурентну(і) перевагу(и) фірми або навіть її здатність функціонувати як безперервне підприємство (згадаймо про проблеми регулювання чи технологічні збої) [52, с. 352]. Отже, маючи інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії побудуємо таблицю SWOT-аналіз компанії Lanars.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз компанії Lanars

Зовнішнє оточення	Сильні сторони (S)	Внутрішнє оточення	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока лояльність клієнтів</li> <li>– Маркетингова та технічна підтримка</li> <li>– Сертифікація та ліцензування</li> <li>– Висока освоєння нових технологій з боку компанії</li> <li>– Досвідчений персонал (розробники)</li> <li>– Широкий портфель продуктів</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складна орг. структура</li> <li>– «Молодий» відділ маркетингу</li> <li>– Недосвідчений відділ продажу</li> <li>– Проблеми з управлінням персоналом</li> </ul>
	Можливості (O)		Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв</li> <li>– Доступ до новітніх технологій</li> <li>– Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)</li> <li>– Ступінь використання, впровадження та передачі технологій</li> <li>– Постійні покупці</li> <li>– Соціальна мобільність населення</li> <li>– Демографічні зміни</li> <li>– Ступінь глобалізації та відкритості економіки</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміна структури доходів</li> <li>– Урядова (не) стабільність</li> <li>– (Не) стабільність правових факторів</li> <li>– Необхідність залучення постійних покупців</li> </ul>

Сильні сторони (S). Отже, найсильнішими сторонами компанії є досвідчений персонал, високий ступінь засвоєння нових технологій з боку компанії, наявність сертифікатів і ліцензій та широкий портфель продуктів.

Слабкі сторони (W). Найслабкішими сторонами компанії є: «молодий» відділ маркетингу, недосвідчений відділ продажу, проблеми з управлінням

персоналом. У свою чергу ці слабкі сторони виливаються у проблему нестабільного доходу компанії.

Можливості (О). Усі вище перераховані можливості гарно було б використовувати але особливу увагу, слід приділити саме розвитку і поширенню інтернету та розвитку мобільних пристроїв, а також ступню глобалізації та відкритості економіки.

Загрози (Т). Як зазначалося раніше, нестабільність правових факторів в Україні є дуже великою загрозою для компанії. Також необхідно звернути увагу компанії на те, що для її розвитку та отримання доходу потрібно долучати постійних клієнтів, замість пошуку нових.

Знаючи слабкі та сильні сторони своєї компанії, а також її загрози і можливості, слід перейти до маркетингового планування її діяльності. Цей процес охоплює місію, візію та загальні цілі організації. *Місія*: LANARS має на місію зробити кардинальні інновації простими та легкими для будь-якого бізнесу. *Візія організації* звучить так: «Ми віримо, що інформаційні технології є надбанням всього людства, тому вони мають бути зрозумілі та доступні кожному, IT-проекти мають бути безболісними та доступними для будь-якого підприємства. Тому ми будуємо свій бізнес на принципах чесності, прозорості та відмінного обслуговування клієнтів – за потреби навчаємо наших клієнтів і забезпечуємо їх мінімальну участь у проекті, не витрачаючи час, щоб зробити цифровізацію легкою та безболісною. Конкуренція на ринку дозволяє нашій команді поширювати цей підхід і зробити безболісну цифрову трансформацію нормою для будь-якої компанії в усьому світі. Приєднуйтеся до нас, і давайте зробимо кардинальні інновації без зусиль!».

*Загальні цілі організації*: поєднують: розробку якісних продуктів, розробку продуктів якомога швидко та внесення кардинальних змін у життя людства просто та легко, сприяти розвитку IT-індустрії.

Щоб оцінити те, наскільки чітко передається основна ідея та ціль діяльності організації, було проаналізована місія Lanars. Оцінка місії компанії представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка місії Lanars

Місія	Критерій	Оцінка (1-10)
LANARS має на місію зробити кардинальні інновації простими та легкими для будь-якого бізнесу	Відповідає на запитання: Яким чином ми робимо життя учасників краще?	7
	Будується на відмінних від конкурентів характеристиках	9
	Містить всі сильні сторони дій організації	9
	Основна думка однозначна і зрозуміла, її можна передати своїми словами	10
	Добре запам'ятовується	8
	Реалістична, відповідає тому, що насправді робить спілка	10
	Будується на вигодах, які важливі для цільової аудиторії	9

Отже, місія сформована досить добре. Вона чітко описує напрямки діяльності компанії та пояснює його користь для міста. Місія реалістична, що є важливим фактором. Одразу стають зрозумілими ринок та цільова аудиторія організації. Найгіршу оцінку отримав критерій «яким чином ми робимо життя учасників краще», бо місія дуже коротка та не до кінця зрозуміло, що має на увазі автор, але діяльність організації відносно складно описати короткою місією. Проаналізувавши всі фактори можна вважати, що місія компанії складена досить вдало.

Для Lanars визначено чотири цілі та покращено їх за методологією SMART (табл. 3.6). Технологія SMART (СМАРТ) – новітній підхід до постановки цілей. Система smart – цілей дозволяє при визначенні мети узагальнити всю існуючу інформацію, встановити дедлайни роботи, визначити доступну кількість ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

SMART– це аббревіатура англійських слів: конкретний (specific); вимірний (measurable); досяжний (attainable); значимий (relevant); співвідносний з конкретним терміном (time-bounded). Таблиця 3.6 відображає співвідношення загальних цілей і цілей для Lanars за методологією SMART.



Таблиця 3.6 – Постановка цілей для Lanars за методологією SMART

Загальна ціль	Ціль за методологією SMART
Збільшити обсяг продажу	Збільшити обсяг продажу послуг компанії на 5% до вересня 2022
Збільшення впізнаваності компанії на норвезькому ринку	Збільшення кількості медіа-поояв у ЗМІ в 2022 році у три рази порівняно з 2021
Вихід на німецькомовний ринок	Влітку розпочати провокації на німецькомовному ринку та розпочати пошук клієнтів на Abwork
Збільшити кількість IT-спеціалістів у компанії	Збільшити кількість працівників у компанії до 120 до кінця 2022 року.

Отже, цілі-смарт були обрані завдяки IFAS-аналізу (табл.2.6). Як зазначалось, при аналізі 7P, компанія хоче вийти на німецькомовний ринок і як зазначалось у таблиці IFAS-аналізу, компанія має фінансові ресурси для виходу на нові ринки.

Також, компанія має нестабільний дохід, цілю було обрано не тільки отримувати стабільний дохід, а й його збільшення.

Наступною ціллю було обрано збільшення впізнаваності компанії на норвезькому ринку, ця ціль була обрана для збільшення прибутку компанії та подальшого розвитку бізнеса на норвезькому ринку.

Останньою ціллю було обрано збільшення кількості спеціалістів. При розробці IFAS-аналізу було виявлено, що у компанії є нестача персоналу, завдяки смарт-цілі, її можна нівелювати у короткостроковій перспективі.

Для побудови ефективної маркетингової стратегії компанії на ринку мобільних додатків було використано матрицю McKinsey.

Почати побудову *матриці McKinsey* необхідно з визначення критеріїв конкурентоспроможності проєктів організації та привабливості ринку. Після

визначення чинників за допомогою експертів галузі було визначено вагу кожного з них та поставлена оцінка, що внесені до таблиці 3.7.

McKinsey пропонує альтернативу, яка усуває деякі недоліки матриці BCG для аналізу бізнес-портфеля GE. Матриця GE McKinsey або «Матриця ринкової привабливості» заснована на двох факторах, кожен з яких має певний набір показників. Позиція кожного СГП визначається шляхом оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП. По-перше, необхідно визначити перелік типових показників для оцінки фактору «привабливість ринку» та фактору «конкурентоспроможність».

Типові показники, що характеризують привабливість: частка ринку, відносна частка ринку, коефіцієнт якості продукції, привабливість обсягу, відповідність попиту споживачів, ефективність каналів збуту, ефективність інструментів маркетингової комунікації, рівень цін, фінансові ресурси, виробнича компетентність, зображення тощо. Далі, методом експертних оцінок треба визначити вагомість кожного показника (від 0 до 1). Сума вагомостей за кожним фактором має дорівнювати одиниці. Наступним кроком треба визначити для кожного показника методом експертних оцінок ранг за п'ятибальною шкалою. Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 5 – найкраще значення). І останнє, це розрахунок узагальненої оцінки кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу.

Отже, експертами для компанії Lanars було визначено низку показників за факторами «конкурентоспроможності» та за факторами «привабливості ринку». Потім експерти оцінили коефіцієнт вагомості та ранг кожного показника. Далі було розраховано загальну оцінку кожного показника. Розрахунки та фактори представлені у таблиці 3.7 «МакКінсі – Дженерал Електрик»

Таблиця 3.7 – Розрахунки для матриці McKinsey для компанії Lanars на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків

	Показники	Коефіцієнт вагомості (К)	Ранг (Р)	Загальна оцінка
За факторами «привабливості ринку»	Місткість ринку	0,2	5	1
	Темп росту ринку	0,2	5	1
	Рентабельність	0,25	4	1
	Рівень конкуренції	0,15	4	0,6
	Бар'єри виходу на ринок	0,1	4	0,4
	Державне регулювання ринку	0,1	2	0,2
	Разом	1	-	4,2
За факторами «конкурентоспроможності»	Абсолютна ринкова частка	0,1	4	0,4
	Відносна кваліфікація працівників	0,1	4	0,4
	Ефективність каналів збуту	0,2	4	0,6
	Ефективність рекламної діяльності	0,2	3	0,9
	Рівень цін на надання послуг	0,2	3	0,15
	Фінансові ресурси	0,1	5	0,5
	Відносний потенціал надання послуг	0,1	2	0,2
	Разом	1	-	3,15

Наступним кроком буде побудова поля матриці за результатами розрахунків наступним чином: на горизонтальній лінії відкладається в межах від «5» до «1» фактор конкурентоспроможності, а на вертикальній лінії відкладається в межах від «1» до «5» фактор привабливості ринку. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67. Положення певного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи за факторами конкурентоспроможності й привабливості ринку його узагальнену оцінку. На

рисунку 3.1 представлено побудовану матрицю для оцінки положення компанії Lanars.

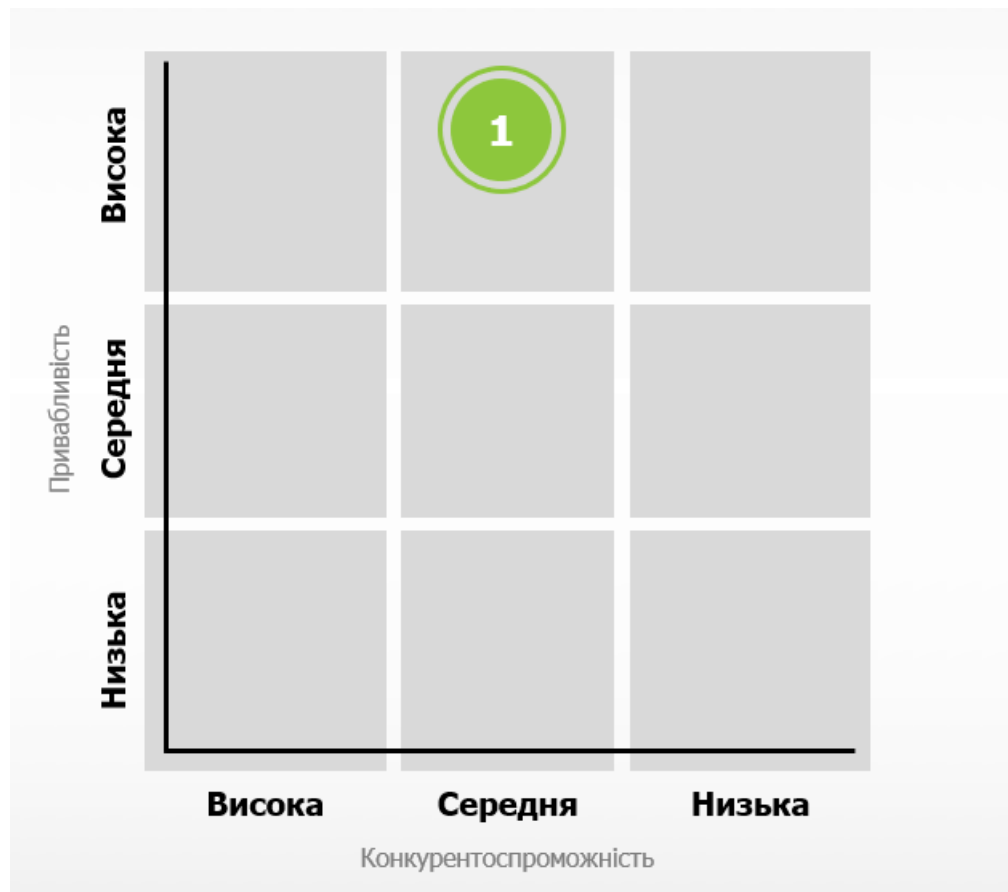


Рисунок 3.1 – Матриця Мак-Кінсі для Lanars

Результати, отримані завдяки матриці Мак-Кінсі для Lanars показують, що привабливість галузі є дуже високою, а конкурентоспроможність є середньою. Для компанії це означає, що на ринку програмного забезпечення у сфері мобільних додатків компанії потрібно почати інвестування у цей ринок. Для цього обираємо стратегію інтенсивного зростання

Інтенсивне (або органічне) збільшення продажів, частки ринку та прибутку фірми для посилення наявних ресурсів. За словами Б. Карлоффа, «Концепція органічного зростання у діловому світі використовується для визначення процесу розширення на основі структур фірми за аналогією з вуглецевими кластерами в органічних молекулах». Ця концепція розвивається, шляхом розширення, досягається шляхом диверсифікації або

придбання (нові компанії). Тому Б. Карлофф використав термін «органічний ріст», щоб порівняти органічне збільшення продажу з органічною хімією на основі атомів вуглецю, але залежно від складу вони поєднуються, оскільки це різні органічні сполуки. Стратегії органічного маркетингу підвищують потенціал бізнесу, великих підприємств (наприклад, від диверсифікації, що дозволяє впроваджувати нові види бізнесу для компанії).

Реалізуючи стратегію інтенсивного розвитку компанії, стратегія використовує своєрідну базову стратегію, а саме розвиток ринку з наявними товарами. Стратегія розвитку ринку означає адаптацію всіх ринків підприємства до нових ринків: підприємство, яке залишає існуючий продукт на новому ринку.

Також, слід зауважити, що при реалізації стратегії органічного зростання використання інновацій як вирішального фактору з приводу підвищення економічного положення компанії та збільшення частки ринку є доцільним. Постійна активізація інноваційної діяльності підприємства в різних функціональних напрямках дозволяє отримувати більш високе положення на ринку.

Отже, стратегію можна реалізувати шляхом виходу на нові територіальні ринки з наявними товарами. Тобто компанії потрібно виходити на німецькомовний ринок з пропозицією надання послуг на кроссплатформній мові програмування. Для того, щоб охопити якомога більше нових клієнтів. Завдяки просуванню такої послуги компанія зможе одразу працювати з платформами IOS та Android. Завдяки цьому потенційні клієнти отримають велику вигоду від співпраці з компанією, а саме:

- Час на реалізацію мобільного додатку значно зменшиться за рахунок написання одного додатку на одній мові для обох платформ.
- Економія грошей. Клієнт отримає додаток значно дешевшим, через те, що пишеться один додаток на дві платформи замість двох.
- Додатки на Flutter пишуться значно швидше, а ніж додатки на мові Swift (мова програмування для платформи IOS).

Іншими словами на новий ринок компанії потрібно виходити з вже існуючою у портфелі послугою, яка є інноваційною для німецькомовного ринку та є більш вигідною пропозицією, а ніж вже існуючі на ринку.

Для виходу на новий ринок та реалізації цієї стратегії компанії необхідно прибїгти до наступних заходів:

- збільшення ринкової частки за рахунок інтернет-реклами на німецькомовному ринку;
- виступи на європейських семінарах для ІТ-компаній аби представити новий бренд на німецькомовному ринку;
- ввести пропозиції та знижки, щоб залучити більше клієнтів, зокрема тих, хто не є наявними користувачами чи клієнтами;
- створити інноваційні канали збуту, щоб охопити клієнтів. А саме, компанії необхідно почати пошук клієнтів через німецькі сайти пошуку ІТ-компаній для розробок.

## ВИСНОВКИ

1. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища важливо підтримувати та нарощувати потенціал підприємства, випускати високоякісну продукцію, задовольняти потреби споживачів та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства в ринку. Багато в чому це пов'язано з ефективним стратегічним управлінням розвитком бізнесу, яке спрямовує підприємницьку структуру до досягнення своїх економічних цілей.

2. В економічній літературі із стратегічного управління відсутнє загально визнане й прийняте усіма дослідниками визначення терміну «стратегія». Науковці, зазвичай, оперують більш широким визначенням стратегії, що відображає поведінкові аспекти діяльності компаній і акцентує увагу на активній стороні дій економічних суб'єктів. З огляду на аспект дії, яка реалізується як побудова плану та його подальшої реалізації, у даному дослідженні стратегія розглядається як атрибут активної сторони поведінки економічних суб'єктів – цілеспрямовані дії, що спрямована на досягнення цілей організації.

3. Стратегії фірм розбудовуються у залежності від сфери застосування і з огляду на їхню потенціальну дієвість вирішення проблем, які виникають в у ході здійснення підприємницької діяльності. Ряд стратегій мають значний потенціал у вирішенні управлінських проблем у площині маркетингу, а отже, відображають складові політики ринкової діяльності підприємства.

4. Досліджуване підприємство Lanars – це приватна, середня за розміром багатопродуктова міжнародна ІТ-компанія, що функціонує у сфері нематеріального виробництва і займається усіма видами діяльності з надання експертних знань у сфері інформаційних технологій, а саме: розробки, модифікації, тестування та технічної підтримки програмного забезпечення, планування та проєктування інтегрованих комп'ютерних систем, що

поєднують апаратні, програмні та комунікаційні технології; управління та обслуговування комп'ютерних систем замовника та/або формування даних.

5. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, виконаний за чотири роки діяльності компанії, виявив наявність суттєвих коливань таких показників, як валовий прибуток та чистий прибуток. Дана ситуація ідентифікується як управлінська проблема: підприємство, що здійснює інноваційну діяльність, має прагнути стабільності, оскільки потребує ресурсів, для безперервного забезпечення інноваційного процесу. З огляду на показники чистої рентабельності та ліквідності Lanars має достатні власні оборотні засоби, що забезпечує його фінансову стійкість.

6. Дослідження внутрішнього середовища підприємства, результати якого отримані за рахунок IFAS-аналіз, дозволило виявити найбільш значимі з точки зору сили сторони (якісні та конкурентоспроможні продукти; наявність фінансового ресурсу для виходу на нові ринки: географічні та нової послуги; досвідчений і кваліфікований персонал), а також слабкі сторони компанії (непродумана стратегія, недоліки організаційної структури, імпульсивне й не завжди раціональне використання ресурсів, брак персоналу).

7. Маркетингова стратегія Lanars має спрямовуватися на вирішення проблеми нестабільного прибутку та базуватися на використанні сильних сторін підприємства – маючи ресурс для виходу на нові ринки з оцінкою 1, конкурентоспроможні продукти зі зваженою оцінкою 1,5 та досвідчений персонал з оцінкою 2. Розробка маркетингової стратегії передбачає розуміння місця підприємства на ринку та найбільш впливових факторів зовнішнього середовища, які або будуть сприяти успішній реалізації, або гальмувати розвиток.

8. Аналіз ринку програмного забезпечення мобільних додатків та конкурентної позиції ТОВ «Lanars» було встановлено, що підприємство є суб'єктом хоча й високонцентрованого, однак доволі відкритого ринку з



часткою 4,4% його загального обсягу. Даний ринок ідентифікується як олігопольний, у якому чітко виокремлюється лідер «Data response» з ринковою часткою 16,7 %, а всі інші компанії створюють його конкурентне оточення. Відповідно, будучи фірмою конкурентного оточення лідера, «Lanars» не може будувати свою маркетингову стратегію на цінових стратегічних кроках.

Неможливість для підприємства використовувати повною мірою цінових стратегії спрямовує його діяльність на виробітку стратегій нецінового характеру. Останні будуються на урахуванні впливу зовнішнього середовища. За допомогою PEST-аналізу визначено найбільш впливові фактори макросередовища, а саме: нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) (можливість), ступінь глобалізації та відкритості економіки (можливість), урядова стабільність (загроза), державне регулювання конкуренції в галузі (можливість), зміни структури доходів (загроза та можливість).

9. EFAS-аналіз допоміг ще глибше зрозуміти силу впливу таких факторів через їх ранжування.

10. Вплив факторів мікросередовища оцінено за допомогою моделі п'яти сил М. Портера. Найбільш значимими із них стали: низький ступінь диференціації послуг, необхідність залучення постійних клієнтів, цільова аудиторія віддає перевагу варіанту з нижчою ціною, висока лояльність, лобювання покупців галузевих інтересів, контроль якості послуг клієнтськими спільнотами.

11. Співставлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу дозволило з'ясувати, що сила компанії полягає в досвідченому персоналі, високому ступені засвоєння нових технологій з боку компанії, наявності сертифікатів і ліцензій та широкому портфелі продуктів. Отже, компанія має вирішувати проблему нестабільності кінцевих результатів діяльності через вихід на більш стабільні зарубіжні ринки, чому сприяють такі фактори макросередовища, як ступінь

відкритості економіки та її глобалізація, збільшення масштабів доступу до ІКТ, зростання попиту населення на мобільні пристрої. Тим більше, що чинники внутрішнього середовища компанії (високий ступінь засвоєння технологій, кваліфікація персоналу, захист прав інтелектуальної власності та достатній асортимент продукції) створюють сприятливе середовище для такого прориву.

12. Матриця McKinsey допомогла визначитися з стратегічною поведінкою компанії на ринку програмного забезпечення у сегменті мобільних додатків, а саме: запропоновано стратегію органічного зростання. Стратегії органічного маркетингу підвищують потенціал бізнесу. Реалізуючи стратегію інтенсивного розвитку компанії, стратегія використовує своєрідну базову стратегію, а саме розвиток ринку з наявними товарами. Стратегія розвитку ринку означає адаптацію всіх ринків підприємства до нових ринків: підприємство, яке залишає існуючий продукт на новому ринку. Завдяки цій стратегії компанія зможе вирівняти та збільшити свої доходи та здобути більшу частку ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 396с.
2. Минцберг Г. Г. Школи стратегій: підручник. Львів, 2000. 336 с.
3. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с. URL: [http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg\\_menedgment-Skibitskiy.pdf](http://ipkdszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf) (дата звернення 10.05.2022)
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699с.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: підручник. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412с.
6. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: підручник. М.: Банки та Біржі, ЮНИТИ, 1998. 576с.
7. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4(29). 106-115 с.
8. Pearson G . Strategic Thinking. U.K: Prgentice Hall , 1990. 263 p.
9. Шкардун В. Оцінка готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії. *Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»* 2001. №3. 79-83 с.
10. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Consept and Cases. Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., 2020. 24p.
11. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетинга: підручник. К. : ЦУЛ, 1999. 1152 с.
12. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія: підручник К. : Знання-Прес, 2003. 581 с, 386 с.



- (від нім., економічної діяльності будь—якого підприємства. (дата звернення 30.04.2022)
23. Ліквідність. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства: електронний посібник. URL: [https://pidru4niki.com/13820322/ekonomika/analiz\\_likvidnosti\\_platospromozhnosti\\_pidpriyemstva#:~:text=Ліквідність%20—%20це%20здатність%20підприємства%20розраховуватися,фінансових%20зобов%27язань%20даного%20періоду.](https://pidru4niki.com/13820322/ekonomika/analiz_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva#:~:text=Ліквідність%20—%20це%20здатність%20підприємства%20розраховуватися,фінансових%20зобов%27язань%20даного%20періоду.) (дата звернення 01.05.2022)
24. Формула чистої рентабельності. Рентабельність – 7 способів оцінити ефективність бізнесу: веб-сайт. URL: <https://msppartners.com.ua/rentabelnist—7—sposobiv—ocziniti.html&cultureKey=uk#:~:text=Чиста%20рентабельність%20%3D%20Чистий%20прибуток%20%2F%20Чиста,бути%20спрямована%20на%20виплату%20дивідендів.> (дата звернення 25.04.2022)
25. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства: *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.7. 245–250 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24). (дата звернення 20.05.2022)
26. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. 2012 № 8 (2). 175–183с. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31). (дата звернення 03.05.2022)
27. Стадник В. В. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
28. Система менеджменту. Формування системи менеджменту : електронний посібник. URL: [https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya\\_sistemi\\_menedzhmentu](https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya_sistemi_menedzhmentu) (дата звернення 04.06.2022)

29. Деділова Т.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. URL: [files.khadi.kharkov.ua](http://files.khadi.kharkov.ua) (дата звернення 06.06.2022)
30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: професійне видання “Вільямс”: 2011, 1072 с.
31. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Львів: «Новий світ – 2000», 2008, 28 с.
32. David, F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. London: Sage Publications, 12th ed. FT Prentice Hall, 2009. 436 p.
33. Мирон Сямро. КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГ— МІКС (4Р, 5Р, 7Р): навчальний посібник. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. УДК 339.13. 45-46с.
34. Ларіна Я.С. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ— плюс, 2019. 364 с.
35. Міжнародній класифікатор Nice Classification. URL: <https://www.wipo.int/classifications/nice/en/> (дата звернення 27.04.2022)
36. Частка ринку. Бізнес Дія: сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/impact— investment/dola— kompanii— na— rinku— viznacenna— ta— rozrahunok> (дата звернення 28.05.2022)
37. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник. К. : ВПЦ Київський університет, 2015, 448 с., 94 с.
38. «Доля компанії на ринку: визначення та розрахунок». Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/impact— investment/dola— kompanii— na— rinku— viznacenna— ta— rozrahunok> (дата звернення 27.05.2022)
39. Кирилюк А. О. Методика оцінювання рівня концентрації та монополізації економіки *Науковий вісник МДУ*. 2016. № 3, 66 –72 с.
40. ІНН індекс: електронний посібник.. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/hhi/> (дата звернення 23.05.2022)

41. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків: навчальний посібник. К.: ВПЦ Київський університет, 2015, 448 с.
42. Окрепкий Р. Б., Мигаль О. Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. 81–88 с.
43. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. *Міністерство освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка»*. 2015. 357 с. URL: <http://nmu.org.ua>.
44. Крикавський Є.В. Маркетингова інформація: підручник. Львів : Львівська політехніка, 2014. 416 с.
45. Ларіна Я.С. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ— плюс, 2019. 364 с.
46. Huntington S. *Political Order in Changing Societies*. London : new Haven-London, 1968. 79 p.
47. Про електронні комунікації: Закон України від 27.05.2022 р. № 2, стаття 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення 08.06.2022)
48. Пилипенко Г. М. Макроекономіка: навчальний посібник. Д: НГУ, 2010. 233 с., 85 с.
49. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник. Київ : Лібра, 2004. 712 с.
50. Добреньков В.І., Кравченко А.І. Фундаментальна соціологія. Стратифікація та мобільність: підручник К. : ЦУЛ, 2007. 1030 с.
51. Гіл, Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: підручник. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.
52. Kalpande S. D., Gupta R.C., Dandekar M.D. A SWOT analysis of medium scale enterprises implementing total quality management: *Social. Scince*. London : Sage Publications, 2010. 352p.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основний та другорядний види економічної діяльності компанії Lanars

Інформація та телекомунікація	
Код	Назва
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультування з питань інформатизації
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Показники рентабельності компанії Lanars

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чиста рентабельність	– 0.5%	10.7%	– 29.08%	14.7%

Таблиця Б.2 – Таблиця активів і пасивів компанії Lanars

Ранжування активів балансу	Кінець 2018р.	Кінець 2019р.	Кінець 2020р.	Кінець 2021р.	Ранжування пасивів балансу	Кінець 2018р.	Кінець 2019р.	Кінець 2020р.	Кінець 2021р.
Високоліквідні активи (A1)	5.1	13.1	33.3	25.7	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	1.1	7.4	8.3	10.3
Швидколіквідні активи (A2)	1.6	—	1.6	—	Короткострокові пасиви (П2)	—	—	—	—
Повільноліквідні активи (A3)	—	—	—	—	Довгострокові пасиви (П3)	—	—	—	—
Важколіквідні активи (A4)	58.6	46.9	60.7	16.2	Постійні пасиви (П4)	64.2	52.6	87.3	45.2
аланс	65.3	60	95.6	49.1	Баланс	65.3	60	95.6	55.5

Таблиця 2.5 – Розрахунок ліквідності компанії Lanars

2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
$A1 = 5.1 \geq П1 = 1.1$ млн .грн. $A2 = 1.6 \geq П2 = 0$ млн.грн $A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн .грн. $A4 = 58.6 \leq П4 = 65.3$ млн .грн.	$A1 = 13.1 \geq П1 = 1.1$ млн.грн. $A2 = 0 \geq П2 = 0$ млн.грн., $A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн.грн. $A4 = 46.9 \leq П4 = 60$ млн.грн.	$A1 = 33.3 \geq П1 = 8.3$ млн.грн. $A2 = 1.6 \geq П2 = 0$ млн.грн. $A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн.грн. $A4 = 60.7 \leq П4 = 95.6$ млн.грн.	$A1 = 25.7 \geq П1 = 10.3$ млн.грн. $A2 = 0 \geq П2 = 0$ млн.грн. $A3 = 0 \geq П3 = 0$ млн.грн. $A4 = 16.2 \leq П4 = 95.5$ млн.грн.

## ДОДАТОК В

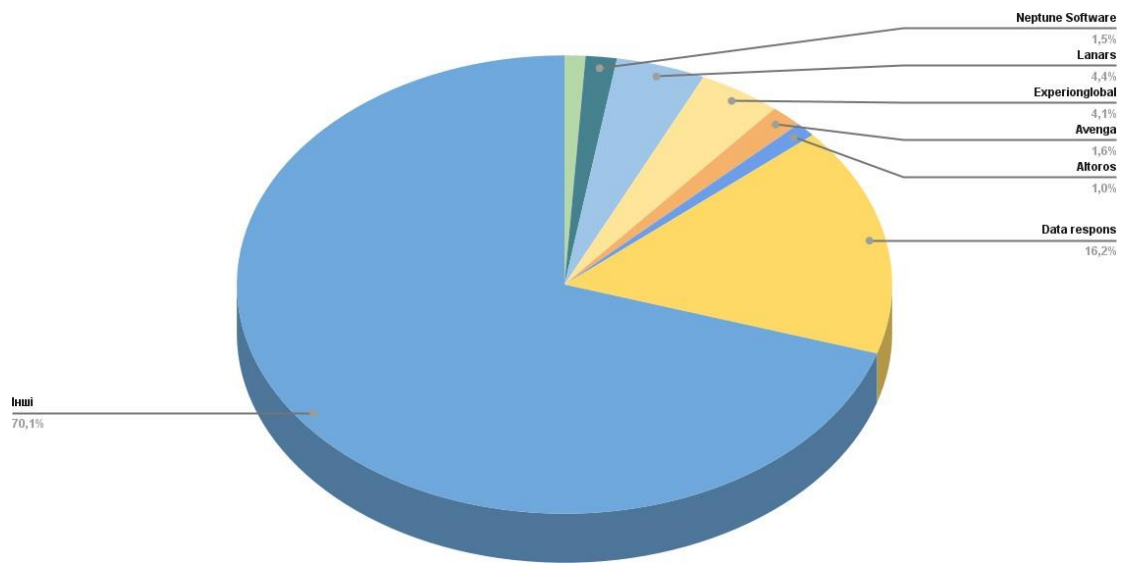


Рисунок В.1 – Ринкові частки компаній

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – 5 сил Портера для компанії Lanars

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	– надання специфічних послуг несертифікованими компаніями	x		
		– обслуговування неякісними машинами, тестувальним обладнанням	x		
<b>Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)</b>			<b>1,4</b>		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив на тенденції ринку	– Висока лояльність			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 законодавчо			x
<b>Середнє значення сили впливу покупців (Інок)</b>			<b>2,2</b>		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив на конкурентоспроможність компанії	– Ексклюзивні права на імпорт обладнання		x	
		– Ексклюзивні права на обслуговування		x	
		– Сертифікація та ліцензування			x
		– Маркетингова та технічна підтримка			x
	4.2. Вплив на цінову конкуренцію	– Ексклюзивні цінові договори		x	
	4.3. Обмеження ресурсного	– Тісний взаємозв'язок брендів постачальника та його представника	x		

	потенціалу п-ва				
<b>Продовження табл. 3.3</b>					
<b>Середнє значення сили впливу постачальників (<math>I_{пост}</math>)</b>				<b>2,1</b>	
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприєм- ствами	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. Конку- рентні 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>	