

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри
маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«09» червня 2020 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

«ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Білокриницький Ілля Юрійович _____

Керівник к.е.н. Литвинова О.В. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _____

КИЇВ – 2020

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«23» березня 2020 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Білокриницькому Іллі Юрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування товарної політики підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н. Литвинова Ольга Володимирівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» березня 2020 року № 487

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 08 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні основи розвитку ринку телекомунікаційних послуг
2. Аналіз і оцінка розвитку ринку телекомунікаційних послуг України
3. Стратегічні напрямки розвитку ринку телекомунікаційних послуг в Україні

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць - 4

Рисунків - 13

6. Дата _____ видачі завдання 23.03.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	23.03.2020 - 29.03.2020	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	30.03.2020 - 19.04.2020	виконано
3.	Підготовка другого розділу	20.04.2020 - 10.05.2020	виконано
4.	Підготовка третього розділу	11.05.2020 - 31.05.2020	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.06.2020 - 03.06.2020	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	04.06.2020 - 07.06.2020	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	08.06.2020 - 11.06.2020	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	11.06.2020	виконано
9.	Зовнішня рецензія	11.06.2020	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	12.06.2020 - 14.06.2020	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.06.2020 - 17.06.2020	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	18.06.2020-19.06.2020	виконано

Студент _____

Білокриницький І.Ю.

Керівник роботи _____

Литвинова О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	3
1.1 Цілі і завдання товарної політики та її значення.....	3
1.2 Стратегія і основні умови проведення товарної політики.....	12
1.3 Фактори, що впливають на формування асортименту товарів.....	20
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ КИЇВСТАР.....	25
2.1 Загальна характеристика ПРАТ «Київстар».....	25
2.2 Аналіз товарної політики підприємства.....	32
2.3 Оцінка ефективності товарної політики підприємства.....	53
РОЗДІЛ III. НЕДОЛІКИ, ПЕРЕВАГИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
ВИСНОВОК.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

В рамках товарної стратегії визначаються запити ринку і способи їх задоволення. У зв'язку з цим товарна політика базується на вивченні споживачів і їх характеристик. Підприємство постійно повинна вирішувати такі питання, як кількість пропонованих товарів, їх модифікації, кількість марочного товару, позиція марок, а також питання стилю і дизайну. Важливим питанням є розвиток (розширення) або звуження товарного асортименту. Будь-яка зміна асортименту, навіть якщо вводиться модифікація товару, повинна мати чітку мету з точки зору сприйняття споживачами, тим самим визначається актуальність даного дослідження.

Більшість підприємств проходять на сьогоднішній момент досить складний період, обумовлений переходом від планування товарного асортименту до вироблення ними товарної політики, яка включає елементи планування, але і в той же час значно розширює можливості використання стратегічного і тактичного підходу до управління товарним асортиментом.

Основною метою керівництва фірми повинна бути мета випускати товари, які люди захочуть купувати. У зв'язку з цим акцент робиться на дослідженні клієнтури, конкурентів, а також всіх зайнятих в даній сфері діяльності. Виграють ті керівники, які частіше спілкуються не з фінансистами та банкірами, а зі своїми дизайнерами, інженерами та спеціалістами маркетингу. У останніх проблеми розробки товарів займають міцне місце в порядку денному. Постійно зростаючі показники займаної підприємством частки ринку приносять йому перемогу над аналогами-конкурентами.

Важливе значення у визначенні товарної політики належить розробці життєвого циклу товару і формування його стадій, зокрема за обсягом продажів, рівню прибутків, стосовно покупців, позиції конкурентів, побудови збутової мережі, маркетингової та рекламної політики і т.д. Сучасні тенденції скорочення життєвого циклу товару стикаються з серією маркетингових заходів, спрямованих на раціональне його продовження.

Мета даної дипломної роботи полягає у вивченні теоретичних, методологічних, методичних засад щодо організації товарної політики ПрАТ «Київстар»

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні **завдання**:

- в теоретичному плані - показати необхідність правильної організації товарної політики підприємства на сучасному етапі;
- розкрити основні категорії і поняття з даного питання;
- виявити основні показники оцінки ефективності товарної політики підприємства;
- в аналітичному плані, дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства, проаналізувати і описати роботу ПрАТ «Київстар» по реалізації товарів, товарної політики;
- в рекомендаційному плані - провести аналіз, економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення товарної політики на ПрАТ «Київстар»

Об’єктом дослідження є процес формування **товарної** політики підприємства. **Предмет** дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування товарної політики підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, що стосується товарної політики, законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань державного регулювання сфери телекомунікацій, звітність підприємства, дані державної статистики.

В якості **методів** дослідження обрано аналіз і синтез, діалектики, сходження від загального до конкретного, аналіз літературних джерел. Широко вивчена періодична література відповідного напрямку. Використано також методи аналізу господарської діяльності підприємства: зіставлення, розрахунок питомих показників **тощо**.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Цілі і завдання товарної політики та її значення

Товарна політика - це маркетингова діяльність, пов'язана з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг і створенню таких характеристик товару, які роблять його постійно цінним для споживача і тим самим задовольняють ту чи іншу потребу, забезпечуючи відповідний прибуток фірмі [42, с . 89].

Товарна політика являє собою сукупність цілей, завдань і основних напрямків, визначених вищим керівництвом організації в відношення найбільш значущих характеристик товару і спрямованих на стимулювання збуту, для досягнення цілей організації.

Товарна політика визначається на стадії розробки стратегії організації, а маркетингові заходи щодо її реалізації є частиною стратегії маркетингу, його тактикою.

Складові елементи товарної політики:

1) Асортиментна політика - цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту, визначаються керівництвом організації. Асортимент характеризується широтою, повнотою стійкістю, структурою, гармонійністю і раціональністю;

2) Політика в області якості - основні напрямки та цілі організації в області якості, офіційно сформульовані вищим її керівництвом. Загальною метою в області якості є досягнення і підтримка заданого рівня встановлених вимог для забезпечення конкурентоспроможності товарів. Також політика в області якості повинна вирішувати внутрішні та зовнішні цілі;

3) Цінова політика - цілі, завдання та основні напрямки в області ціноутворення, спеціально сформульовані вищим керівництвом організації. Мета цінової політики - забезпечення запланованого прибутку, а також конкурентоспроможності товарів за допомогою цін на реалізовані товари;

4) Збутова політика - цілі, завдання основні напрямки в області збуту, офіційно сформульовані вищим керівництвом організації. Цей вид товарної політики особливо важливий для виробників продукції та виконавців послуг. Мета збуту - регулювання обсягу продажів для забезпечення запланованого прибутку організації і задоволення потреб цільових споживачів;

5) Інформаційна політика - цілі, завдання та основні напрямки комунікативних заходів, офіційно сформульованих вищим керівництвом організації. Мета інформаційної політики - формування та підтримку споживчих переваг товарів і послуг, що реалізуються організацією, а також її іміджу та конкурентоспроможності.

Товарна політика передбачає певний набір дій або заздалегідь обдуманих методів і принципів діяльності, завдяки яким забезпечується наступність і цілеспрямованість заходів з формування і управління асортиментом товарів. Відсутність такого набору дій призводить до нестійкості асортименту підприємства, провалів, схильності асортименту надмірного впливу випадкових або гинуть кон'юнктурних факторів. Поточні рішення керівництва в таких випадках нерідко мають половинчастий, малообоснованно характер, який базується на інтуїції, а не на розрахунку, що враховує довгострокові інтереси.

Добре продумана товарна політика - це цілеспрямоване формування асортименту, управління ним з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на товар, його створення, виробництво, оновлення, просування на ринок і реалізація, юридичне підкріплення такої діяльності, ціноутворення як засіб досягнення стратегічних цілей товарної політики та ін .

Цілі товарної політики:

- забезпечити спадкоємність рішень та заходів щодо формування оптимального асортименту;
- підтримувати конкурентоспроможність товарів на необхідному рівні;

- цілеспрямовано адаптувати асортиментний набір як в просторі (по відношенню до різних сегментів ринку), так і в часі (пристосовність товару до вимог споживачів);

- знаходити для товарів перспективні сегменти і ніші;

- сприяти розробці та здійсненню стратегії товарних знаків, упаковки, сервісу [1, с. 73].

У підсумку метою товарної політики є прагнення надати керованість процесу пошуку підприємством свого місця на ринку або ринковому сегменті.

Для досягнення цілей товарної політики необхідно вирішення наступних питань:

- оптимізація асортименту;

- встановлення темпів оновлення асортименту в цілому;

- визначення оптимального співвідношення між новими і старими продуктами у виробничій програмі;

- регулювання співвідношення між освоєними і новими ринками;

- визначення рівня оновлення продуктів поточного асортименту;

- планування виходу на ринок з новими товарами;

- вибір часу виходу на ринок з новими товарами;

- підтримка оптимальних термінів вилучення з програми морально застарілих товарів.

Зміст товарної політики представлено наступними елементами:

- продуктова політика у вузькому сенсі (продуктові нововведення, продуктове варіювання, продуктове елімінування);

- програмно-асортиментна політика;

- політика обслуговування покупців;

- гарантійна і сервісна політика.

Елементами товарної політики підприємства з позицій пропозиції є:

- оновлення продукції;

- модернізація і диференціація продукції;

- зняття застарілої продукції з виробництва;

- диверсифікація продуктової програми, розширення або звуження продуктової програми.

Відносяться більшою мірою до сторони попиту елементами товарної політики є:

- рішення, пов'язані з вибором торгової марки;
- рішення, пов'язані з набором додаткових і сервісних послуг, що надаються споживачам.

Рішення, що приймаються в рамках товарної політики, повинні визначати ряд наступних позицій:

- номенклатуру товарів;
- глибину і ширину асортиментних груп товарів;
- діапазон розмірів кожного товару;
- якість товару;
- модифікації товару;
- випуск нових товарів;
- стандартизацію товару;
- кількість кожного виду товарів, що випускається за певний період часу, і ін.

Об'єктом ринкової діяльності є товар. Товарами можуть бути предмети, послуги, особи, території, організації та ідеї. Переважна більшість товарів є предметами.

Товаром називається продукт людської чи природної діяльності, який може задовольнити потребу або потребу і пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання [6, с. 113]. Продаючи товар, необхідно задовольняти потребу, а не нужду, тобто продавати товар, що відповідає смакам та інтересам покупця. Таким чином, товар має дві характеристики: корисність і здатність продаватися (обмінюватися на гроші). Відсутність хоча б одного з ознак свідчить про те, що явище або процес товаром не є.

Товар - основа всього комплексу маркетингу. Якщо товар не задовольняє потреби покупця, то ніякі додаткові витрати на маркетингові

заходи не зможуть поліпшити його позиції на конкурентному ринку - його провал в кінцевому рахунку неминучий. Значення товару підкреслює і той факт, що в історії всесвітньо відомих компаній вдалий товар користувався стійким попитом споживачів і приносив великі прибутки навіть всупереч очікуванням своїх розробників при неправильному позиціонуванні і відсутності просування.

Попит на товар змінюється в залежності від стадії його життєвого циклу. Концепція ЖЦТ була розроблена і опублікована в 1956 р відомим американським економістом і маркетологом Т. Левітгом. Вона виходить з того, що товару відведено певний термін життя, протягом якого він проходить ряд етапів (стадій, фаз). Мета маркетингу полягає в тому, щоб, по можливості, продовжити термін перебування товару на ринку. При цьому слід деякі етапи скорочувати, а деякі - затягувати, користуючись інструментами регулювання попиту. Корисні властивості товару - інструмент маркетингу, з допомогою якого можна регулювати попит [24, с. 38].

Внаслідок зниження інтересу з боку споживача будь-який товар рано чи пізно йде з ринку.

Життєвий цикл товару може бути представлений у вигляді певної послідовності стадій існування його на ринку з певними часовими рамками. Динаміка життя виробу показує обсяг можливих (фактичних) продажів в кожне певний час існування попиту на нього. При всьому різноманітті можна виділити наступні основні етапи життєвого циклу товару (по Ф. Котлеру):

- етап впровадження - фаза появи нового виробу на ринку (спочатку у вигляді пробних продажів). Мета маркетингу - створити ринок нового виробу. На цій стадії товар ще є новинкою. Щоб він був визнаний і прийнятий споживачами в комерційному сенсі і довів свої переваги, потрібні значний час і великі витрати грошових коштів. При цьому обсяг реалізації малий і збільшується дуже повільно. Якщо впровадження пройшло успішно, виріб вступає у фазу зростання.

- етап зростання - фаза визнання покупцем виробу і швидкого збільшення попиту на нього. У цей період мета маркетингу - розширити збут і сукупність модифікації виробу. Зростають число і обсяг повторних і багаторазових покупок, репутація і популярність виробу підвищуються в результаті обміну думками між покупцями. Часто конкуруючі підприємства звертають увагу на цей потенційний ринок. Починають пропонувати аналогічні або подібні вироби та, проводячи власні рекламні заходи, тим самим прискорюють збільшення ємності ринку.

- етап зрілості (стабілізації) - фаза поступового задоволення попиту на даний виріб. Головне завдання маркетингової діяльності в цих умовах - зберегти переважне становище виробу на ринку як можна довше. Знижуються темпи зростання попиту і стабілізуються обсяги продажів. У цій фазі стає необхідним збільшення витрат на маркетинг - рекламу, підвищення якості виробу, поліпшення сервісу; можливе зниження цін для підтримки обсягів продажів. Прибутковість торгівлі може бути забезпечена в цій фазі тільки на основі зменшення виробничих витрат. В кінці цієї фази повинні прийматися тактичні і стратегічні рішення по товару - його подальша модифікація або перехід на нову модель.

- етап занепаду - фаза різкого зниження обсягів продажів, а згодом і прибутку. Для проведення змін в асортиментній політиці підприємство може посилити маркетингові заходи (реклама, упаковка, методи збуту і т.д.) або ж взагалі відмовитися від виробництва втратив популярність товару. Обсяг реалізації починає зменшуватися. Розглядається виріб завершує свій життєвий цикл. Воно витісняється з ринку черговим поколінням нових та перспективних продуктів [22, с. 94].

Графічна модель ЖЦТ представлена на малюнку 1.1

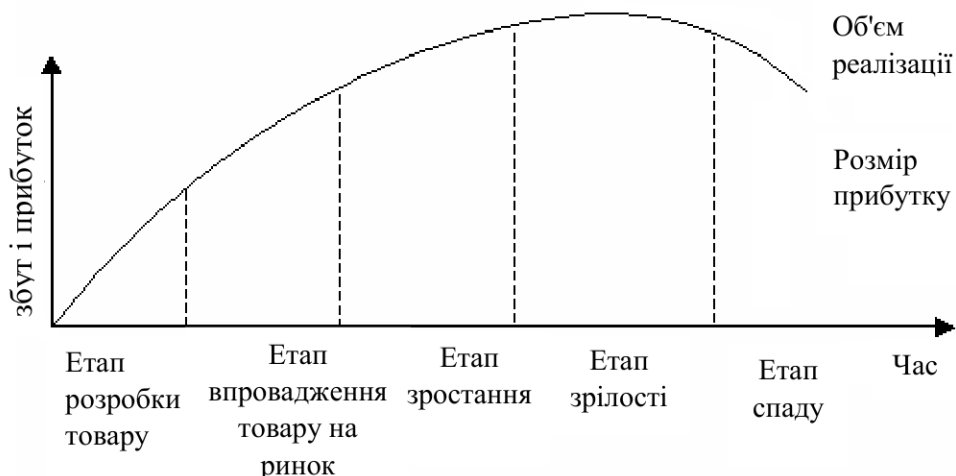


Рис.1.1. Модель життєвого циклу товару. [22, с. 95]

Будь-який товар має цінність тільки тоді, коли містить у собі набір корисних властивостей. Класифікація корисних властивостей представлена на **рис.1.2.**

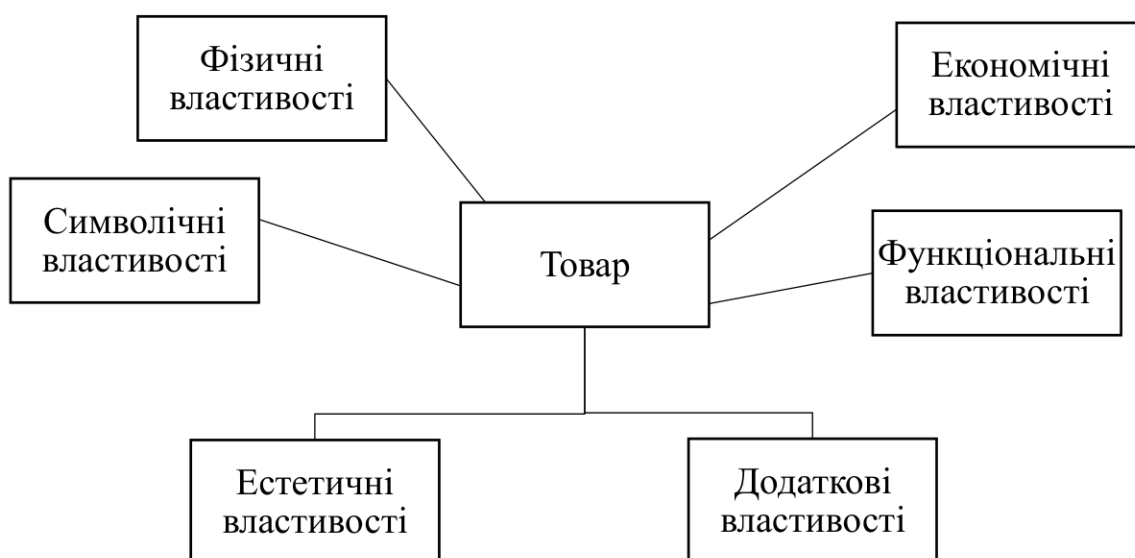


Рис.1.2. Основні споживчі властивості товару. [5, с. 64]

Товар складається з відокремлених величин, що володіють всіма ознаками і властивостями товару і званих товарними одиницями. Наприклад, губна помада - товар, а тюбик помади «Margaret Astor» цієї ж фірми вартістю 1,42 долара США - товарна одиниця. Окремий товар, єдиний за своїм

споживчим призначенням, має деяке число видів, підвидів, різновидів, що відрізняються один від одного незначними споживчими властивостями (конкретна модель, марка, розмір, колір і т.п.), кожен з яких носить назву асортиментної позиції, а їх сукупність є асортиментною групою.

Якщо у організації налічується кілька асортиментних груп товарів, говорять про товарну номенклатуру.

Товарний асортимент (товарна номенклатура) - це вся сукупність виробів, що випускаються підприємством, і включає різні види товарів, які, в свою чергу, діляться на асортиментні групи відповідно до функціональними особливостями (наприклад, асортимент магнітофонів), спільністю продажів одним і тим же категоріям споживачів (дитяче взуття) продажем через одну і ту ж групу торгових підприємств (аптечні товари), торгівлею в певному діапазоні товарів (асортимент дешевих товарів) [15, с. 73].

Асортимент має кілька характеристик:

а) Широта (ширина) - загальна кількість асортиментних груп (товарних ліній) у виробника (продавця). Кількість груп, як правило, пов'язано з кількістю сегментів ринку.

б) Глибина - варіанти пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи.

в) Висота - рівень цін на товари даного асортименту.

г) Насиченість (повнота) - загальна кількість складових асортимент конкретних товарів.

д) Гармонійність - ступінь наближеності товару різних асортиментних груп щодо їх кінцевого використання.

Основним напрямком товарної політики є планування товарного асортименту підприємства - розробка комплексу заходів щодо створення та постійного вдосконалення продукції, а також своєчасному зняттю з виробництва застарілих виробів з метою формування оптимальної виробничої програми.

Основними напрямками в області формування асортименту можуть бути: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, вдосконалення, гармонізація.

Скорочення асортименту - кількісні і якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти. Причини - падіння попиту, недостатність пропозицій, збитковість або низька прибутковість при виробництві і / або реалізації окремих товарів. Наприклад, в останні роки спостерігається тенденція скорочення асортименту за рахунок дешевих продовольчих і непродовольчих товарів, не вигідних виробнику і продавцю, але необхідних споживачеві.

Розширення асортименту - кількісні і якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти і новизни. Причини - збільшення попиту і пропозиції, висока рентабельність виробництва та / або реалізації товарів.

Стабілізація асортименту - стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем оновлення, властиве в основному асортименту харчових продуктів повсякденного попиту.

Оновлення асортименту - якісні і кількісні зміни стану набору товарів, що характеризується збільшенням показника новизни. Підстави вибору цього напрямку - необхідність задоволення нових потреб; прагнення до підвищення конкурентоспроможності; зміни моди; досягнення науково-технічного прогресу.

Удосконалення асортименту - кількісні і якісні зміни стану набору товарів для підвищення його раціональності.

Гармонізація асортименту - кількісні і якісні зміни набору товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального або до кращим зарубіжним і вітчизняним аналогам, найповніше відповідають цілям організації. 110].

Шляхи реалізації товарної політики:

- концентричний - пошук нових товарів, які в технологічному та (або) ринковому відношенні «співзвучні» наявним товарам підприємства і залучають нових покупців;

- горизонтальний - новий товар є «продовженням» випускається і розрахований на що сформувався коло покупців, при цьому його виробництво ведеться без серйозних змін технології;

- диверсифікаційний - робиться випуск нового товару, ніяк не пов'язаного з товарами, що випускалися підприємством досі, а значить, потрібна розробка нових технологій і освоєння нових ринків [2, с. 102].

У цьому підрозділі роботи охарактеризована сутність товарної політики, викладені поняття і дано характеристики товару і асортименту товарів, життєвого циклу товару, сформульовані напрямки формування оптимального асортименту і його вдосконалення.

На підставі вищевикладеного матеріалу очевидно, що, з огляду на специфіку і профіль підприємства-виробника, для вирішення проблеми успішної реалізації виробленої продукції, до товару необхідний системний підхід з боку служби маркетингу ще до того як товар буде проведений.

1.1 Стратегія і основні умови проведення товарної політики

При наявності факторів макро і мікросередовища фірми вона має право вибору шляхів розвитку з різними перспективами на комерційний успіх. Чим сильніше організація залежить від кон'юнктури ринку, тим більшого значення набувають функції стратегічного управління.

Слід мати стратегічний підхід до вирішення завдань товарної політики на будь-якому господарському рівні, тобто будь-яке рішення у зазначеній галузі повинно прийматися з урахуванням не тільки поточних інтересів, а й того, чи сприяє воно досягненню кінцевої мети.

Товарна стратегія - це довгостроковий курс товарної політики, розрахований на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань [51, с. 423].

Товарну стратегію можна розділити на два види:

а) Безпосередньо товарна стратегія, цілями якої є:

- забезпечення збільшення (зростання) продажів, прибутку, вартості компанії;

- цілі, пов'язані з прибутком: досягнення певного розміру прибутку, визначеного рентабельності;

- поліпшення репутації: лідерство (на ринку) за технологіями, створення

- певного іміджу продукту / марки;

- поліпшення конкурентної позиції: збільшення частки ринку, лідерство за якістю;

- зменшення ризику: залучення більш широкого кола клієнтів, згладжування сезонних і кон'юнктурних коливань;

- завантаження зайвих потужностей;

- раціоналізація процесів виробництва

б) Асортиментна політика - сукупність методів, що дозволяють визначати необхідні види і кількість товарів, що реалізуються підприємством.

Комерційна діяльність будь-якої фірми буде ефективна лише тоді, коли її товар знаходить попит на ринку, а задоволення потреб покупців завдяки придбання даного товару приносить фірмі прибуток [25, с. 404].

Умовами розробки і здійснення товарної політики є:

- чітке уявлення про цілі виробництва і збуту на перспективу;

- наявність корпоративної стратегії дій на довгострокову перспективу;

- добре знання ринку, його вимог і перспектив;

- чітке уявлення про свої можливості і ресурси.

Сутність планування, формування та управління асортиментом полягає в тому, щоб товаровиробник своєчасно пропонував певну сукупність товарів, яка б найбільш повно відповідала вимогам конкретних категорій покупців.

Формуванню асортименту передусь розробка підприємством асортиментної концепції - побудова оптимальної асортиментної структури, товарного переваги, які враховують, з одного боку, споживчі вимоги певних сегментів, а з іншого боку, необхідність раціонального використання підприємством ресурсів з метою зниження витрат [7, с. 62].

Основними фазами виконання асортиментної стратегії є:

- визначення поточних і потенційних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- критична оцінка випущених підприємством виробів на тому самому асортименті, але вже з позицій покупця;
- вирішення питань про те, які продукти слід додати в асортимент, а які вилучити з нього через зміни в рівні конкурентоспроможності; варто диверсифікувати продукцію за рахунок інших напрямків виробництва підприємства, що виходять за рамки його сформованого профілю;
- розгляд пропозицій про створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також нових способів і сфер застосування товарів;
- розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;
- вивчення можливостей виробництва нових або вдосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості і рентабельності;
- проведення випробувань (наприклад, тестування) продуктів з урахуванням потенційних потреб з метою з'ясування їхньої прийнятності за основними показниками;
- розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упаковки, сервісу і т.д. відповідно до результатів проведених випробувань, що підтверджують прийнятність характеристик виробу чи визначили необхідність їх зміни.

Загальна стратегія маркетингу - усунути протиріччя між запланованим розвитком і фактичним станом справ в області збуту. Для її втілення в

реальність необхідно виконати практичні дії. Комбінація цих дій називається маркетингом-мікс і часто описується сьогодні п'ятьма поняттями. Перші чотири - вихідні, класичні елементи маркетингу-мікс і називаються 4Р: продукт (product), ціна (price), ринок як місце збуту (place), просування (promotion). П'ятий елемент маркетинга- клієнти (people) з'явився в зв'язку з необхідністю вироблення індивідуального підходу до споживача і появи нової теорії взаємин маркетингу. Однак п'ятим елементом маркетингу в різних ситуаціях і галузях можуть бути: упаковка (package), купівля (purchase), персонал (personnel), процес, досвід покупця (process).

Відповідно до 4 стратегічними областями маркетингу існують такі поняття:

а) Товар-мікс, що включає продукти, їх асортимент і пов'язані з ними питання.

б) Ціна-мікс, що включає ціни, знижки, контракти з посередниками тощо

в) Розподіл-мікс, що включає політику збуту, розподіл продукції тощо

г) Просування-мікс, що включає рекламу, стимулювання збуту і т.п.

У стратегічному відношенні маркетинг-мікс визначає наступні питання: який продукт, за якою ціною, в якому місці, як просувати і для яких споживачів [22, с. 67].

Товарна політика - це не тільки цілеспрямоване формування асортименту і управління ним, а й облік внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на товар, його створення, виробництво, просування на ринок і реалізація, юридичне підкріплення такої діяльності, ціноутворення як засіб досягнення стратегічних цілей товарної політики та ін .

Можливі варіанти розвитку товарів:

- товари світової новизни, що створюють нові ринки;
- нові товарні лінії, що дозволяють фірмі вийти на вже сформовані ринки, тобто нові товари для фірми;
- доповнення до існуючого асортименту виробів;
- перепозиціювання товару;

- модифікації існуючих товарів;
- зниження витрат;
- напрямки нововведень.

Усі товарні стратегії розробляються приблизно за таким сценарієм:

а) Визначається товарний портфель фірми. Оцінюється прибутковість товарних груп і приймається рішення про їх інвестиційної підтримки.

б) Вирішуються питання розробки нових товарів, модифікації вже існуючих, зняття товару з виробництва. Визначається стратегія по відношенню до кожної товарної групи.

в) Вирішуються питання марочної стратегії. Доцільність розробки нових марок, підтримка існуючих, ліквідація окремих марок. [6, с. 511]

Для ефектного і ефективного появи товару на ринку необхідно прийняти наступні рішення:

- визначити підхід до формування іміджу товару, перш за все в координатах «ціна-якість»;
- визначити плановану відносну корисність товару в порівнянні з аналогами або заміниками;
- оцінити фазу життя товару по відношенню до інших технологій;
- провести позиціонування товару або марки і т.д.

Безсумнівно, що важливою частиною виведення товару на ринок є формування ціни на продукцію, яка відбувається одночасно кількома паралельними шляхами, щоб в останній момент прийняти остаточне рішення про розмір ціни на конкретний товар.

Коли підприємство стикається з проблемою заміни товару, який існував раніше, передбачається, що підприємство виступає як розробник чогось вдосконаленого або принципово нового.

Умовами проведення такої стратегії є:

- а) Потенційна готовність споживача до заміни старого на нове.
- б) Наявність сильного підрозділу НДДКР.
- в) Доступність до достатнього обсягу ресурсів.

За допомогою встановлення ціни на товар підприємство може вирішувати такі цілі:

- захопити намічену частку ринку;
- збільшити попит на продукцію;
- максимізувати поточний прибуток;
- максимізувати оборот;
- встановити цінові бар'єри для нових конкурентів.

Далі для прийняттого вибору каналу збуту розробляється збутова політика, цілі якої:

- регулювання обсягу продажів для забезпечення запланованого прибутку;
- задоволення потреб цільових споживачів.

Обсяги продажів розраховуються виходячи з передбачуваного рівня цін на вироблену продукцію, її кількості, а також з урахуванням сезонності попиту. Вибір каналів збуту залежить від особливостей продукції, цілей підприємства. Перед остаточним вибором варіантів збуту слід пам'ятати, що такі рішення носять стратегічний, довгостроковий характер і не можуть бути швидко змінені.

Для формування і підтримки споживчих переваг товарів, що реалізуються організацією, а також її іміджу і конкурентоспроможності розробляється рекламна політика.

Споживчі оцінки мають стратегічне значення на всіх етапах розробки і вдосконалення товару, тому необхідно проводити дослідження споживача з його запитами по відношенню до даного товару, його відповідні реакції на різноманітні маркетингові заходи на кожному етапі просування товару від виробника до споживача.

Таким чином, планування асортименту продукції здійснюється за схемою, представленої на рисунку 1.3

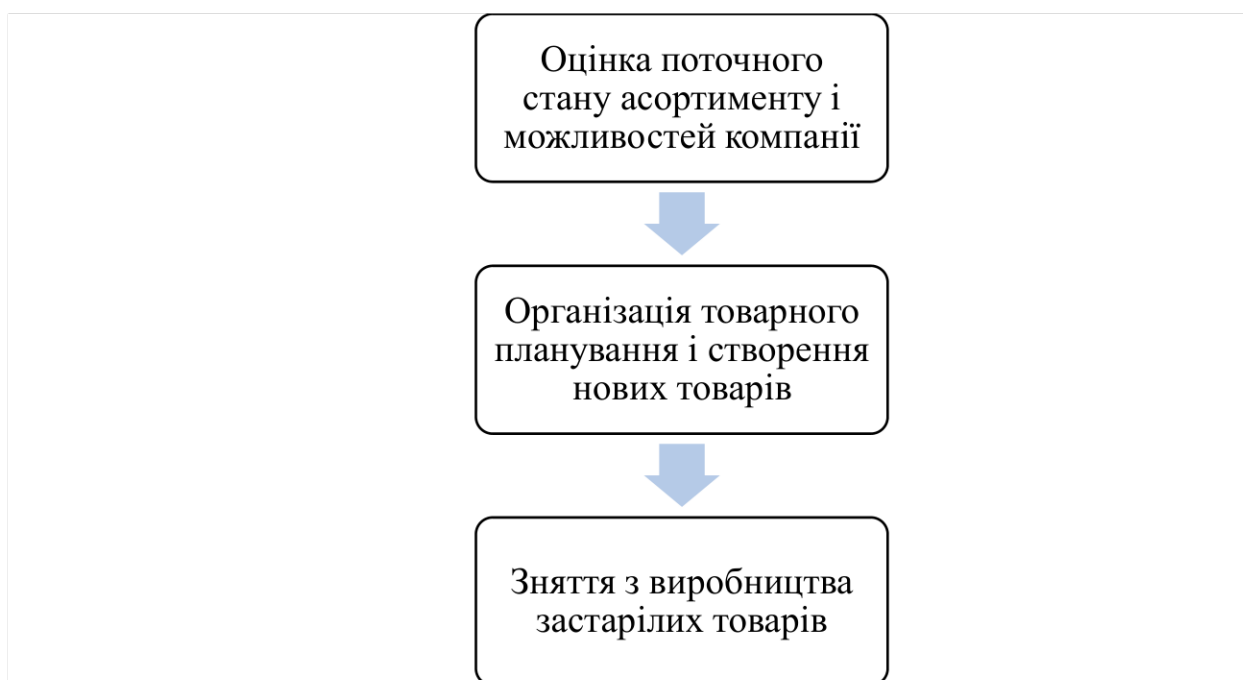


Рис.1.3. Планування товарного асортименту. [5, с. 43]

Узагальнення практики конкуренції дозволяє виділити п'ять базових стратегій, на основі яких реалізуються конкурентні відносини між підприємствами:

- стратегія зниження собівартості продукції полягає в орієнтації на масовий випуск стандартної продукції, що зазвичай більш ефективно і вимагає менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. В цьому випадку економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва;

- стратегія диференціації продукції. Основна ідея диференціації полягає в зосередженні зусиль на виробництві користується обмеженим попитом продукції, що дозволяє ухилитися від цінової конкуренції з більш потужними підприємствами і в той же час дає можливість конкурувати з ними за специфічні групи споживачів;

- стратегія сегментування ринку. Основна ідея полягає в тому, що підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси на всьому ринку;

-стратегія впровадження нововведень. У цьому випадку підприємства зосереджують зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих досі видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту і т. П .;

- стратегія негайного реагування на потреби ринку. Основний принцип поведінки - вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, націлені на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, не дивлячись на високі питомі витрати, які визначаються відсутністю будь-якої спеціалізації свого виробництва.

Різні етапи життєвого циклу товару вимагають використання різних стратегій маркетингу. Для того щоб максимально продовжити період зростання ринку для даного товару, фірма використовує такі підходи:

- а) підвищення якості новинки, надання їй нових властивостей;
- б) випуск нових моделей того ж товару;
- в) проникнення в нові сегменти ринку;
- г) використання нових каналів розподілу;
- д) переорієнтування реклами;
- е) своєчасне зниження ціни для залучення додаткових споживачів [21, с. 189].

Необхідно відзначити, що система цивілізованого управління організацією є одним з головних моментів, найважливішим фактором забезпечення ефективної діяльності підприємства. Цілісність взаємодії, цілеспрямованість діяльності елементів системи, робота суб'єктів господарювання як єдиної команди, сприяють виконанню головного завдання - організації гармонійної взаємодії між індивідом і зовнішнім середовищем.

Цілком очевидно, що в реальних умовах діяльності, в період потужної експансії світових виробників високоякісних і доступних за ціною товарів, компанії по-різному вирішують свої товарні проблеми. Одні виявляють

невміння і безпорадність в умовах жорстокої конкуренції, а інші знаходять перспективні шляхи, що визначають долю ринкової і всієї господарської діяльності підприємства-виробника.

Проаналізувавши викладений в розділі матеріал, можна зробити висновок, що існуючі на підприємстві служби маркетингу повинні управляти процесом розробки і виробництва товарів, забезпечуючи дотримання балансу інтересів споживача, виробника, торгівлі, суспільства в цілому.

Здійснюючи систематичний контроль за поведінкою товару на ринку, за його життєвим циклом, можливо отримати вичерпну інформацію, яка допоможе грамотно спланувати оптимальну структуру асортименту за його властивостями задовольняти потреби покупця, споживчим якостям, ціною, зовнішньому оформленню, популярності споживачеві, а також весь комплекс маркетингових дій, і тим самим забезпечить фірмі конкурентні переваги і в підсумку високий фінансовий результат.

1.3. Фактори, що впливають на формування асортименту товарів

Формування товарного асортименту є одночасно і засобом і методом управління асортиментом. З метою досягнення максимального прибутку при повному задоволенні потреб покупців комерційні працівники торгівлі зобов'язані враховувати безліч загальних і специфічних факторів, що впливають на формування і підтримку асортименту та об'єднаних в дві великі групи. До загальних факторів відносяться: соціальні, економічні, демографічні, національно-побутові, природно-кліматичні.

Для характеристики ефективності комерційної діяльності як окремої організації торгівлі, так і їх сукупності по території, на наш погляд, найбільш цікавим показником є ступінь оновлення товарного асортименту, тобто його поповнення новими продуктами і виробами. Цей показник може бути визначений як коефіцієнт оновлення. Він виявляється цілком слушним для роботи з непродуктивними товарами.

В оперативній роботі (поповнення і регулювання асортименту підприємства) рекомендовано використовувати такий показник, як частка нових товарів (продуктів або виробів) в обсязі нових надходжень, а при оцінці тривалих господарських зв'язків - частка нових продуктів (виробів) у загальному обсязі надходження товарів в роздрібну мережа. Фахівцям слід особливо виділяти товари з покращеними споживчими властивостями. [21, с.194]

Товарний асортимент включає окремі види товарів. Вид товару ділиться на асортиментні групи відповідно до функціональними особливостями, якістю та ціною. Наприклад, книжкові видання можуть бути розділені на наступні асортиментні групи: наукова література, науково-популярна, виробнича і командна, навчальна, програмна і методична, художня, дитяча, офіційно-документальна, довідкова, суспільно-політична література. Кожна асортиментна група складається з асортиментних позицій, які є найпростішою одиницею структури. наприклад навчальна література ділиться на підручники і навчальні посібія. Товарний асортимент характеризується широтою (кількістю асортиментних груп),

Формування асортименту - проблема підбору конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношень між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, «наукомісткими» і «звичайними» товарами, упредметненими товарами, ліцензіями і «ноу-хау» . При Формування асортименту виникають проблеми встановлення цінової політики, вимог до якості товару, визначення гарантій і рівня сервісного обслуговування та ін. Важливо також визначити, чи збирається виробник відігравати роль лідера в створенні принципово нових видів продуктів чи змушений слідувати за іншими виробниками.

Розробка товарної політики передбачає:

- комплексний аналіз можливостей діючих ринків з позиції забезпечення успішної реалізації планованої номенклатури продукції, тобто оцінка ринків збуту;

- оцінку рівня конкурентоспроможності власного товару і аналогічного товару, виробленого конкурентами;
- вибір найбільш сприятливих ринків і встановлення для кожного з них відповідної номенклатури продукції, обсягу реалізації і ціни;
- аналіз виручки і розробка плану перспективної номенклатури продукції з урахуванням її конкурентоспроможності;
- вивчення можливості нецінової конкуренції.

Аналіз діючих ринків. Для оцінки ринків збуту необхідно визначити місце товару на різних ринках, виходячи з платоспроможності попиту на відповідний товар, а також структуру покупців по платоспроможному попиту для кожного з аналізованих ринків і перелік конкурентів.

Аналіз ринків збуту дозволяє:

- встановити ємність ринку і окремих його сегментів;
- оцінити кон'юнктурні та прогнозні можливості реалізації продукції;
- визначити поведінку покупців і їх платоспроможність;
- виявити методи виробничої та маркетингової діяльності конкурентів;
- оцінити вплив нового товару на покупців і суперників;
- встановити потенційну номенклатуру продукції, що випускається.

Великий вплив на вибір товарної політики надає оцінка можливості реалізації товару не тільки на місцевому ринку, але і по регіонах. Для кожного ринку і його сегментів визначається ємність - планова і фактична частка забезпечення підприємством відповідних ринків товарами.

Узагальнення практики конкуренції дозволяє виділити п'ять базових стратегій, на основі яких реалізуються конкурентні відносини між підприємствами:

- стратегія зниження собівартості продукції полягає в орієнтації на масовий випуск стандартної продукції, що зазвичай більш ефективно і вимагає менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. В цьому випадку економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва;

- стратегія диференціації продукції. Основна ідея диференціації полягає в зосередженні зусиль на виробництві користується обмеженим попитом продукції, що дозволяє ухилитися від цінової конкуренції з більш потужними підприємствами і в той же час дає можливість конкурувати з ними за специфічні групи споживачів;

- стратегія сегментування ринку. Основна ідея полягає в тому, що підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси на всьому ринку;

- стратегія впровадження нововведень. У цьому випадку підприємства зосереджують зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих досі видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту і т. П .;

- стратегія негайного реагування на потреби ринку. Основний принцип поведінки - вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, націлені на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, не дивлячись на високі питомі витрати, які визначаються відсутністю будь-якої спеціалізації свого виробництва.

Класифікація асортименту товарів здійснюється за наступними критеріями: широта охоплення товарів, місцезнаходження товарів, ступінь задоволеності потреб клієнтів, характер потреб.

Показниками асортименту є: широта, стійкість, глибина, повнота, новизна, раціональність. Показники асортименту і їх визначення представлені в таблиці 1.7.

На підприємствах товарний асортимент закріплений в асортиментному переліку. Асортиментний перелік містить повний список, реалізованої продукції на підприємстві і оновлюється один раз **на рік**.

Таблиця 1.1

Властивості товарного асортименту

Властивості	Визначення
Глибина - числом різновидів товарів за кожним найменуванням	Ставлення фактичної кількості підгруп і товарних категорій в однорідної товарної групи до базового кількість підгруп і товарних категорій в однорідної товарної групи
Широта - кількість видів, різновидів і найменувань товарів однорідних і різнорідних груп	Відношення кількості видів, різновидів, найменувань, що є у продажу до базового кількість видів, різновидів, найменувань товару
Повнота - здатність набору товарів однорідної групи задовольняти однакові потреби	Відношення кількості видів, різновидів, найменувань, що є у продажу до базового кількості видів, різновидів, найменувань товару в асортиментному переліку
Новизна - здатність набору товарів задовольняти змінилися потреби за рахунок нових товарів	Відношення кількості нових видів і найменувань товарів до базового кількість видів, різновидів, найменувань товару
Стійкість - здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті ж товари. Особливістю таких товарів є наявність стійкого попиту на них	Відношення кількості видів і найменувань товарів, що користуються стійким попитом до базового кількість видів, різновидів, найменувань товару
Структурою асортименту товарів - це кількісне співвідношення груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів в загальному наборі товарів.	Співвідношення виділених за певною ознакою сукупностей товару в наборі. Виражається у відсотках.
Рациональний асортимент - набір товарів, найбільш повно задовольняє реально обгрунтовані потреби, які забезпечують максимальну якість життя при певному рівні розвитку науки, техніки і технології.	Коефіцієнт раціональності асортименту розраховується за такою формулою: $K_p = (V_{ш} \times K_{ш} + V_p \times K_p + V_y \times K_y + V_n \times K_n), (5)$ де K_p - коефіцієнт раціональності; $V_{ш}$ - коефіцієнт вагомості широти; V_p - коефіцієнт вагомості повноти; V_n - коефіцієнт вагомості новизни; V_y - коефіцієнт вагомості стійкості; $K_{ш}$ - коефіцієнт широти асортименту; K_p - коефіцієнт повноти асортименту; K_n - коефіцієнт новизни асортименту; K_y - коефіцієнт стійкості асортименту.

Торговельні підприємства прагнуть створити асортиментний перелік товарів, який забезпечує безперебійну роботу підприємства і в той же час задовольняє максимально всі потреби клієнта. Тільки таким чином, асортиментний перелік буде керівництвом для підприємства, що приносить високий дохід.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»

Київстар – українська телекомунікаційна компанія, що надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій в Україні. Мобільна мережа «Київстар» охоплює всі підконтрольні уряду України міста країни, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів.

Отже, актуальність дослідження цієї компанії пояснюється тим, що «Київстар» відіграє велику роль у сучасному економічному середовищі. Та є прикладом для українського бізнесу, і в тому числі з точки зору результативності своєї діяльності.

Компанію було засновано в 1994 році Ігорем Литовченком під назвою «Bridge». Згодом назву було змінено на «Київстар». Компанія входить до складу VimpelCom Ltd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних підприємств, з головним офісом у Нідерландах. Холдингове підприємство володіє телекомунікаційними активами в країнах СНД, Європи, Азії, Африки, а його акції знаходяться у вільному обігу на нью-йоркській фондовій біржі NASDAQ.

Таблиця 2.1

Історія компанії ПрАТ «Київстар»

Рік	Подія
1997	Запуск мережі мобільного зв'язку. Послуги мобільного зв'язку компанія почала надавати з 9 грудня 1997[10].
1998	Першою в Україні розпочала надавати послуги SMS
2000	Першою в Україні розпочала надавати доступ до мобільного Інтернету за технологією WAP. Цього року було запроваджено безкоштовні вхідні дзвінки всередині мережі для всіх абонентів (вперше на ринку). Було запроваджено послуги доступу до Інтернету (зокрема, WAP). Компанія стала першим оператором GSM-банкінгу («СтарКард»). Абонентам надано послугу міжстандартного роумінгу[11].
2001	Київстар став лідером телеком-ринку України за кількістю абонентів.
2002	Розпочато надання послуг передачі даних GPRS. «Київстар» став першим мобільним оператором України, який надає послуги роумінгу в усіх європейських країнах. Компанію було сертифіковано за міжнародною системою якості ISO 9001:2000.

Восени 2003 рік	Скасовано плату за вхідні дзвінки. «Київстар» здобув міжнародну премію «ЄвроМаркет» Європейського центру досліджень ринку (EMRC), а «Українська інвестиційна газета» визнала «Київстар» найдинамічнішою компанією України в рейтингу «TOP-100».
2004 рік	«Київстар» уперше в Україні продемонстрував технологію передачі даних EDGE, став офіційним мобільним оператором Національної Олімпійської збірної України, а випуск корпоративних облігацій ЗАТ «Київстар GSM» було визнано найкращою фінансовою операцією року на міжнародних ринках, що розвиваються[11].
Жовтень 2009	Оприлюднено спільну заяву Telenor та Altimo про домовленість об'єднати їх активи у «Вимпелком» та «Київстар» шляхом створення нової холдингової компанії VimpelCom Ltd. (пізніше — VEON) з лістингом на NYSE. Компанію зареєстровано на Бермудських островах, а офіс розташований в Голландії.
21 жовтня 2010 року	Почався процес інтеграції українських телекомунікаційних операторів — «Київстар» та «Beeline-Україна» (ЗАТ «Українські радіосистеми» і «Голден Телеком») в одну компанію[12]. Об'єднана компанія надає телекомунікаційні послуги під брендами «Київстар», djuice, «Київстар-Бізнес» та «Beeline». За інформацією «Київстара» процес об'єднання операторів було завершено до кінця 2012 року[11].
2013 рік	Розпочато надання мобільно-фінансових послуг, зокрема послуги «Мобільні гроші», за допомогою якої абоненти можуть здійснювати поповнення банківських карток, розрахунки за товари та послуги різних компаній з мобільних телефонів[13]. У рейтингу 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи", складеному Deloitte, «Київстар» посів 146 місце, найвище серед українських операторів мобільного зв'язку[14].
3 11 серпня 2014 року	«Київстар» — припинив обслуговування своїх абонентів в Криму через озброєний напад на офіс компанії у Сімферополі[15]. В лютому 2015 Київстар заявив про припинення надання послуги телеком-зв'язку на тимчасово окупованій території Донецької та Луганської областей[16].
23 лютого 2015 року	Київстар придбав на тендері ліцензію на надання послуг у стандарті UMTS, що належить до третього покоління мобільного зв'язку (3G). За умовами тендеру оператор зобов'язується протягом 18 місяців після проведення конкурсу запустити мережу третього покоління на території всіх обласних центрів України, а протягом 6 років — на території всіх районних центрів і всіх населених пунктів з населенням понад 10 тисяч осіб[17][18].
Квітень 2015 рік	Київстар розпочав надавати послуги 3G[19].
Червень 2015 рік	Компанія здійснила ребрендинг, запровадивши зміни в корпоративній стилістиці та цінностях компанії які тепер відповідають новому гаслу оператора: «Просто. Інноваційно. Краще»[20].
14 листопада 2016 рік	20-та річниця з дня відкриття лістингу на американському біржовому майданчику — одна з найважливіших віх в історії міжнародної групи компаній VEON, до якої входить національний телеком-оператор «Київстар»[21].
14 листопада 2016 рік	«Київстар» першим в Україні започаткував тарифи, які об'єднують послуги мобільного зв'язку, домашнього інтернету і ТБ в одній пропозиції — «Київстар Все разом»[22].
27 лютого 2017 рік	Міжнародна група VimpelCom оголосила про свій ребрендинг і перейменування у VEON. Ребрендинг відображає плани компанії щодо трансформації з телеком-холдингу в глобального технологічного лідера. При цьому на території України послуги продовжать надаватись під брендом «Київстар».
22 березня 2017 рік	Київстар ініціював рефармінг радіо частот у діапазоні 1800 МГц, щоб забезпечити усім учасникам телеком-ринку рівні можливості для розвитку зв'язку стандарту 4G[23].

25 квітня 2017 рік	Київстар заявив про готовність обладнання мережі до надання послуг зв'язку стандарту 4G. З метою модернізації мережі компанія встановила обладнання на базі рішення Single RAN (єдиний радіодоступ). Дане рішення дозволяє в рамках єдиного програмно-апаратного комплексу базової станції використовувати обладнання для різних стандартів мобільного зв'язку, в тому числі 3G і 4G[24].
29 листопада 2017 рік	Національний Банк України надав дочірній компанії Київстар (ТОВ «СтарМані») статус оператора платіжної інфраструктури[25].
12 грудня 2017 рік	Київстар відмітив 20-ту річницю роботи на ринку телекомунікацій України. Оператор за цей час інвестував у розвиток ринку понад 35 млрд грн, сплатив до бюджету України 52 млрд грн податків та зборів, виділив на благодійні цілі понад 200 млн грн. Телекомунікаційна мережа оператора на цей час становить 230 тис. радіопередавачів, 40 тис. км оптичних ліній зв'язку, понад 22 тис. базових станцій. Компанія надає послуги 3G на території, де живуть майже 80 % громадян України[26].
27 грудня 2017 рік	Київстар розпочав підключення абонентів до сервісу Mobile ID, який надає можливість електронної ідентифікації особистості для отримання електронних послуг[27].
В кінці січня 2018 рік	Київстар увійшов до переліку великих компаній, які забезпечують понад 70 % усіх надходжень до державного бюджету України[28][29].
31 січня 2018 рік	Київстар отримав ліцензію 4G (LTE) на частоти 2600 МГц[30].
6 березня 2018 рік	Відбувся наступний аукціон ліцензій на частоти в діапазоні 1800 МГц[31]. За його результатами Київстар придбала найбільше частот у цьому діапазоні за 1 млрд 512 млн грн.
6 квітня 2018 рік	Київстар запустив зв'язок 4G в діапазоні 2600 МГц у 20 містах України[32].
20 квітня 2018 рік	Київстар, Львівська міська рада та Державне агентство з питань електронного урядування України підписали Меморандум про взаємодію у сфері впровадження послуги Mobile ID у Львові[34].
1 липня 2018 рік	1 липня 2018 року Київстар розпочав надавати послуги 4G у діапазоні 1800 МГц[35].
6 грудня 2018 рік	Президентом Київстар призначено Олександра Комарова[36].
20 грудня 2018 рік	Київстар запустив послугу Mobile ID для всієї України[37].
1 березня 2019 рік	За результатами тестів у застосунку Speedtest компанії Ookla, Київстар відзначений як оператор з найвищою середньою швидкістю мобільного інтернету в Україні в 2018 році[38].
23 листопада 2019	норвежці повністю вийшли з Veon: телеком-холдинг Telenor продав 157 млн акцій (8,9%) групи компаній Veon. Сума угоди - \$362 млн.
Станом на квітень 2019 року	«Київстар» обслуговує понад 26,3 млн абонентів. Мережа «Київстар» охоплює всі великі й малі міста України та понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі головні національні й регіональні траси, більшість морського і річкового узбережжя, забезпечуючи покриття території, де мешкає 99 % населення України. Мережа 3G Київстар доступна у понад 10 000 населених пунктів, де мешкає понад 80 % населення України[6].
Станом на травень 2019	4G зв'язок від «Київстар» доступний в 5994 населених пунктах, де проживає приблизно 27,5 млн чоловік, або 66,2 % населення України[7].

ПрАТ «Київстар» – одне з небагатьох підприємств у складі VimpelCom Ltd., що надає послуги під власним, суто українським брендом. Воно досягло значних успіхів завдяки інвестиціям в розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбережь. Підприємство надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах [6].

ПрАТ «Київстар» — перше підприємство, що впровадило для українських абонентів мобільного зв'язку кращі телеком-послуги європейських ринків. Так, 1998 року воно першим запропонувало абонентам послугу SMS, а 2000-го — першим почало надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP. Згодом товариство першим масово впровадив «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини та першим скасувало помегабайтну тарифікацію інтернету в тарифних планах.

Київстар – національний оператор телекомунікацій, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Київстар 20 років працює в Україні і є одним з найбільших платників податків серед телеком-операторів і одним з найкращих роботодавців, а також соціально відповідальною компанією.

Київстар – українська телекомунікаційна компанія, що надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G та 4G (LTE) в Україні. Мобільна мережа «Київстар» охоплює всі підконтрольні уряду України міста країни, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбережь. Станом на 2019 рік, є найбільшим оператором мобільного зв'язку, обслуговуючи понад 26 млн. клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету в Україні.

Та «Київстар» є не тільки найбільшим оператором країни, а й найбільш успішним брендом в Україні, та найбільш прибутковим бізнесом країни.

Очевидно, що таких результатів неможливо досягти надаючи лише послуги зв'язку та передачі даних. Тому компанії має в своєму портфелі всі продукти, які повинен мати сучасний мобільний оператор.

Згідно стратегії, прийнятої в компанії, високий професіоналізм персоналу – це гарантія успішної роботи компанії на ринку. Організаційна структура підприємства дозволяє визначити основні зони впливу та формування конкурентної стратегії компанії. Штат співробітників «Київстар» налічує 120 чоловік. Управління здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, де фахівці одного профілю об'єднані в певні відділи, а саме: відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ логістики (склад і поставка товару). У кожному підрозділі є свій керівник: фінансовий директор – бухгалтерія, директор по маркетингу – маркетингологи і т.п. Всі відділи взаємопов'язані між собою і підкоряються генеральному директору. Таким чином, можна визначити структуру управління компанії – лінійно-функціональна (рис. 2.1.).

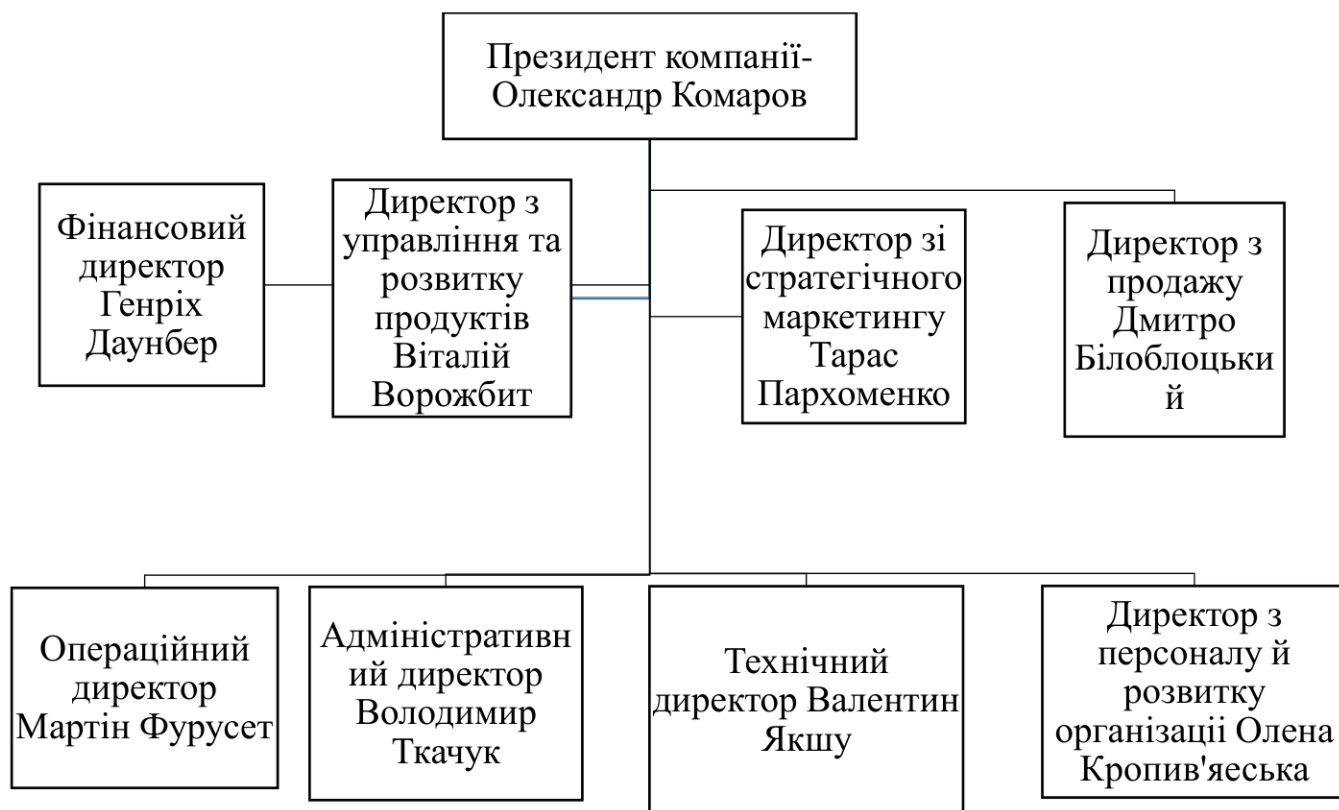


Рис.2.1. Організаційна структура компанії «Київстар»

Розподіл повноважень в компанії:

- на фінансовий відділ покладена задача обліку матеріальних цінностей і фінансів, ведення балансу фірми;
- на відділ маркетингу покладена задача розробки і планування маркетингових програм, аналіз продажів, проведення маркетингових досліджень і т.д.;
- на відділ управління з розвитку продукту покладена задача по роботі з розширення та оновлення асортименту пропонованих послуг;
- відділ з управління персоналом здійснює тренінгову та консультаційну роботу в сфері управління організацією, реалізує програми особистісного й професійного розвитку, проектного менеджменту;
- технічний відділ – це робота зі стаціонарним зв'язком, технологіями мобільного зв'язку, розробка та прийняття комунікаційних рішень;
- керівник з продажів безпосередньо вирішує всі питання, що стосуються функціонування точок на місцях та відкриття нових.
- Всім процесом управляє президент компанії, він же делегує задачі, а разом з ними і повноваження кожному конкретному підрозділу або ланці організації. У свою чергу, підрозділи і ланки організації приймають на себе зобов'язання по виконанню цих задач і несуть відповідальність перед керівником в рамках посади.

Функції, які виконує відділ не розподілені чітко між співробітниками, робота виконується в міру необхідності і повноваження розподіляються начальником відділу по його розподілу. На результатах реалізації планів заснований контроль і оцінка ефективності управління мережею. Контроль здійснюється по наступних критеріях: динаміка прибутку, об'єм продажів, кількість постійних клієнтів. Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль за виконанням конкретних заходів, а також контроль прибутковості, що має на увазі аналіз фактичного прибутку і ефективності маркетингових зусиль.

Для розвитку, керівництво мережі «Київстар» реалізує спеціальні програми по управлінню персоналом:

- проводить спеціальні програми по мотивації співробітників, тобто преміювання кращих;
- дає їм можливість швидко просуватися по кар'єрним сходам; постійно проводить майстер-класи по їх навчанню.

У компанії «Київстар» особлива увага надана найму працівників.

З яким укладений договір про довгострокову співпрацю. За умов даного договору кадрове агентство веде відбір, навчання і перекваліфікацію персоналу компанії.

Аналізуючи організацію загального управління, було помічено, що організаційна структура фірми відповідає справжньому положенню і існуючим цілям, надалі, при зміні стратегії, організаційну структуру доведеться видозмінити. У організації відсутні процедури участі персоналу в ухваленні якого-небудь управлінського рішення. Права і обов'язки покладені на співробітників, несучих відповідальність за конкретну роботу. Проте спостерігається порушення інформаційних потоків, що виявляються в нечіткості взаємодії між підрозділами. У цьому напрямі ведеться робота, ведеться вивчення способів використання систематизованих процедур і техніки в процесі ухвалення рішень.

2.2 Аналіз товарної політики підприємства «Київстар»

Підприємство пропонує великий асортимент послуг, такі як: мобільний зв'язок, домашній інтернет, онлайн та офлайн магазини.

Основною спеціалізацією компанії «Київстар» звісно є послуги зв'язку, серед яких найбільш популярними тарифами є:

- Спілкування без обмежень
- Розваги без обмежень
- Відео без обмежень
- Максимальний безлім

Таблиця 2.2

Тарифи мобільного зв'язку ПрАТ Київстар

Тариф	Інтернет	Дзвінки в мережі Київстар	Звонки на др. сети та за кордон	SMS на др. сети та за кордон	Абонплата на 4 тижні
Спілкування без обмежень	6000 мб	Безлім	60 хв	-	125 грн
Розваги без обмежень	12000 мб	Безлім	120 хв	-	175 грн
Відео без обмежень	Безлім	Безлім	180 хв	180 SMS	225 грн
Максимальний безлім	Безлім	Безлім	300 хв	300 SMS	300 грн

1. "Спілкування без обмежень"

- 125 грн / 4 тижні;
- 6 000 МБ (при перевищенні ліміту - по 10 пакетів по 100 МБ на добу, 10 грн / пакет)
- 60 хвилин за межі "рідний мережі" (після використання заданого обсягу - 1,5 грн / хв; на міські номери - 3 грн / хв)

3 додаткових опцій - "Київстар" не стягує плату за, як правило, текстовий трафік в більшості соціальних мереж і месенджерах. Внутрішньомережеві вихідні дзвінки цей оператор, як і інші - не тарифікує.

2. Наступним за ціною у "Київстару" йде передплатений тариф "розважального характеру". При вичерпанні включеного в пакет інтернет-або голосового трафіку вступають в силу ті ж умови, що і в "Спілкуванні без кордонів".

"Розваги без обмежень"

- 175 грн / 4 тижні;
- 12 000 МБ
- 120 хвилин

До майже двом десяткам включених в абонплату соціальних мереж і месенджерів компанія додала безкоштовне прослуховування музики на

декількох платформах. А також нетарифікований інтернет-трафік для ігор, при відвідуванні певних платформ для геймерів.

3. Найбільш дорогий передплатений пакет - у "Київстару" є "Максимальний Безлім"

- 300 грн / 4 тижні;
- Безлімітний інтернет. Але насправді - 3 000 МБ на добу, після вичерпання яких швидкість падає до 0,8 Мбіт / с;
- 300 хвилин по Україні (після вичерпання - умови такі ж, як і в інших пакетах, наприклад, в "Спілкуванні без кордонів").

Таблиця 2.3

Тарифи домашнього інтернету Прат «Київстар»

Тариф	Інтернет	Моб. Інтернет	Звонки на др. сети та за кордон	Теле-канали	Абон-плата на 4 тижні
Базовий	До 100 мбит/с	12000 мб	120 хв	-	150 грн
Базовий + ТВ	До 100 мбит/с	12000 мб	120 хв	80 +	200 грн
Вигідний	До 100 мбит/с	Безлім	180 хв	-	200 грн
Вигідний+ТВ	До 100 мбит/с	Безлім	180 хв	130 +	300 грн
Ігровий	До 100 мбит/с	Безлім	300 хв	-	300 грн

Домашній інтернет поділяється на категорії:

- Все разом
- Київстар ТВ
- Інтернет
- Все разом 4G

Найбільш популярними тарифами є:

- базовий,
- базовий + ТВ,
- вигідний,

- вигідний + ТВ,
- ігровий

- Тариф «Київстар Максимальний Безлім» - абонплата становить 300 грн. у місяць.
- Тариф «Відео без обмежень» - абонлата 225 грн. у місяць.
- Тариф «Базовий + ТВ» - абонентська плата становить 175 грн. у місяць
- Тариф «Базовий» - абонлата 125 грн. у місяць.

Фінансові показники

У 2018 році:[8]

- Загальний дохід «Київстар» склав 18,791 млрд грн.
- Основну виручку компанії принесли послуги мобільного зв'язку - 17,241 млрд грн (зростання на 13,6 %). У тому числі послуги мобільного інтернету 7,177 млрд грн (зростання 74,9 %)
- Дохід від фіксованого зв'язку — 1,206 млрд грн. (зростання на 6,5 %).
- Доходи від послуги «Домашній Інтернет» зросли на 9,4 %.
- EBITDA — 10,529 млрд грн. при маржі в 56,2 %.
- Обсяг капітальних інвестицій компанії за рік склав 3,100 млрд грн.
- Середній рахунок абонента мобільного зв'язку — 58,0 грн.
- Середній рахунок абонента фіксованого зв'язку — 71,0 грн.
- Кількість абонентів мобільного зв'язку — 26,3 млн (зменшення на 11 %)
- Кількість абонентів фіксованого зв'язку — 910 тис. (зростання на 0,8 %)

Таблиця 2.4

Ключові показники діяльності «Київстар» в 4 кварталі 2018 року і за весь 2018 рік у порівнянні з попереднім періодом

Фінансові та операційні показники (млн грн)	4 кв. 2018	4 кв. 2017	4 кв 2018/4 кв 2017	12 міс. 2018	12 міс. 2017	12 міс. 2018/2017
Загальні операційні доходи	5 009	4 297	16,6%	18 719	16 542	13,2%
Доходи від послуг мобільного зв'язку	4 671	3 986	17,2%	17 421	15 338	13,6%

Доходи від послуг фіксованого зв'язку	311	285	9,1%	1 206	1 132	6,5%
EBITDA	2 793	2 494	12,0%	10 529	9 221	14,2%
Маржа EBITDA	55,8%	58,0%	-2,3 пп	56,2%	55,7%	0,5 пп
Капітальні витрати	749	534	40,4%	3100	2618	18,4%

Таблиця 2.5

Мобільний зв'язок

Фінансові та операційні показники (млн грн)	4 кв. 2018	4 кв. 2017	4 кв 2018/4 кв 2017	12 міс. 2018	12 міс. 2017	12 міс. 2018/2017
Загальний операційний дохід	4 698	4 012	17,1%	17 513	15 411	13,6%
У тому числі від послуг передачі даних	2 217	1 202	84,5%	7 177	4 103	74,9%
Абоненти (млн)	26,4	26,5	-0,5%			
У тому числі мобільного інтернету	14,8	12,5	18,2%			
ARPU (грн)	58	49	18,2%			
MOU (мин.)	584	589	-1,0%			
Використання даних (Мбайт / абонент)	2 753	1 091	152,4%			

Таблиця 2.6

Фіксований зв'язок

Фінансові та операційні показники (млн грн)	4 кв. 2018	4 кв. 2017	4 кв 2018/4 кв 2017	12 міс. 2018	12 міс. 2017	12 міс. 2018/2017
Загальний операційний дохід	311	285	9,1%	1 206	1 132	6,5%
Операційний дохід ШПД	190	170	11,5%	741	678	9,4%

Абоненти ШПД (млн)	0,9	0,8	11,0%			
ARPU ШПД (грн)	71	70	1,1%			

В 4 кварталі 2018 року кількість користувачів мобільного інтернету, в порівнянні аналогічним періодом минулого року, збільшилася на 18,2% - до 14,8 млн. Споживання трафіку даних зросла на 152,4% - до 2753 МБ на абонента. В результаті доходи мобільного інтернету зросли на 84,5%. Це вплинуло на доходи від послуг мобільного зв'язку, які в 4 кварталі 2018 року збільшилися на 17,2% - до 4,7 млрд грн. Зростання в 2,5 рази споживання дата-трафіку, збільшення кількості користувачів мобільного інтернету відбилися на показнику ARPU. В 4 кварталі 2018 року цей показник зріс на 18,2% - до 58 грн. Разом з тим, в 4 кварталі 2018 роки кількість SIM-карт в мережі «Київстар» зменшилася на 0,5% в порівнянні з 4 кварталом 2017 року. Послугами мобільного зв'язку в 4 кварталі 2018 року користувалися 26,4 млн абонентів.

Доходи від послуг фіксованого зв'язку в 4 кварталі 2018 року збільшилися на 9,1%, в порівнянні з 4 кварталом 2017 року, до 311 млн грн. В основному, завдяки зростанню на 11% кількості абонентів послуги широкосмугової передачі даних («Домашній Інтернет»). Так, кількість абонентів цієї послуги в 4 кварталі 2018 року досягла показника 912 тисяч. Показник ARPU клієнтів «Домашнього Інтернету» збільшився на 1,1%, в порівнянні з 4 кварталом 2017 року, до 71 грн.

Загальний дохід «Київстар» в 4 кварталі 2018 року збільшився на 16,6%, в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, до 5 млрд грн. Капітальні інвестиції в 4 кварталі 2018 року склали 749 млн грн, на 40,4% більше, ніж в 4 кварталі 2017 року. Головним чином, кошти спрямовувалися на розвиток мережі 4G.

Протягом 2018 року оператор «Київстар» перерахував до державної скарбниці податків та інших платежів на загальну суму 10,5 млрд грн. У

тому числі понад 4 млрд грн за ліцензії на частоти для розвитку в Україні нових технологій зв'язку.

Таблиця 2.7

*Аналіз асортименту продукції онлайн та офлайн магазину ПрАТ
«Київстар»*

Широта асортименту	Насиченість асортименту	Глибина асортименту
Стільникові телефони	Acer Alcatel Apple Archos Assistant Astro ASUS Blackview Bravis CAT Coolpad Doogee Elephone Ergo Fly General Mobile Gigabyte Gigaset Honor HTC Huawei Impression Keneksi Lenovo LG Meizu Microsoft Motorola Nokia Nomi Nous Philips Prestigio Samsung Sigma Sony Tecno TP-Link Ulefone UMI Viaan Xiaomi ZTE	Z3 Z3 compact Z1 M2 Xperia ZR Galaxy s 3 Galaxy trend Galaxy S5 Galaxy Prime Lumia 630 Lumia 730 Lumia 535 I 290 One
Ноутбуки	Lenovo acer asus sony	Pl 3300 Po 5478 Rt4785 S45896 I30

Проведемо аналіз представленого асортименту. Результати занесемо в таблицю.

Таблиця 2.8

Оцінка асортименту магазину «Київстар» з точки зору його відповідності запитам виділених сегментів ринку

Найменування товарних груп	Оцінка відповідності асортименту запитам сегментів	Характеристика
Стільникові телефони	Асортимент практично відповідає запитам споживачів. Великий вибір стільникових телефонів. Кожна товарна підгрупа дуже глибоко представлена в асортименті.	Асортимент практично відповідає запитам споживачів, які вважають за краще якісну продукцію. Для споживачів представлений великий вибір продукції, в самих різних цінових категоріях. Кожна товарна підгрупа дуже глибоко представлена в асортименті магазину.
Ноутбуки	Відповідність середнє. Представлений не дуже широкий асортимент різних ноутбуків.	Асортимент не відповідає запитам споживачів. У магазині представлений вузький асортимент ноутбуків за різними цінами.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки реалізації товарів за асортиментом ПрАТ «Київстар»

Найменування товарів (товарних груп)	Базисний період 2017р.	Звітний період 2018 р	Темп зростання, %
Стільникові телефони	5100	6700	131,37
Ноутбуки	12000	26500	220,83

Висновки:

1) За результатами аналізу асортименту його можна оцінити по:

- Місцезнаходження - торговий асортимент;
- шіроке охоплення товарів - розгорнутий асортимент;
- ступеня задоволення споживачів - оптимальний асортимент;
- характер потреб - реальний асортимент.

2) В результаті аналізу таблиці 3.3 асортимент магазину «Київстар» в середньому відповідає запитам виділених сегментів ринку.

3) Аналізуючи динаміку реалізації товару за асортиментом (таблиця 3.4) обсяг продажів зростає по всіх найменувань наведених товарів.

Політика просування:

Роздрібна торгівля є виробничу діяльність з продажу товарів або послуг кінцевого споживача їхнього особистого використання.

Просування товару - це всі види зусиль фірми, які вона витрачає з метою заявити про себе на ринку і зробити себе і свій товар упізнаваним.

Цілі просування:

- формування іміджу фірми;
- залучення уваги до товару-новинці;
- збільшення обсягу продажів;
- формування потреб покупців.

Просування товарів в магазині «Зв'язковий» здійснюється за допомогою зовнішньої реклами (щити на стінах з цінами на товари, щити з демонстрацією товарів-новинок);

Метод встановлення ціни на основі відчутної цінності товару обумовлений специфічними підходами до роботи на ринку. Розрахунок робиться на певну категорію покупців, які погоджуються платити гроші не тільки за вартість товару, а й за комплекс інших послуг: доплати, пов'язані з доставкою, обслуговування тощо.

Рівень послуг, що надаються, визначити безумовно важко. Тут доречно вести мову про престижні товари, про особливі послуги, за які за різних обставин і різних умов покупець погоджується платити будь-які гроші. Ось

чому для фірми важливо бути надзвичайно чутливою до змін попиту на товар.

Дохід підприємства Київстар за останні п'ять років (див.діагр.2.5).

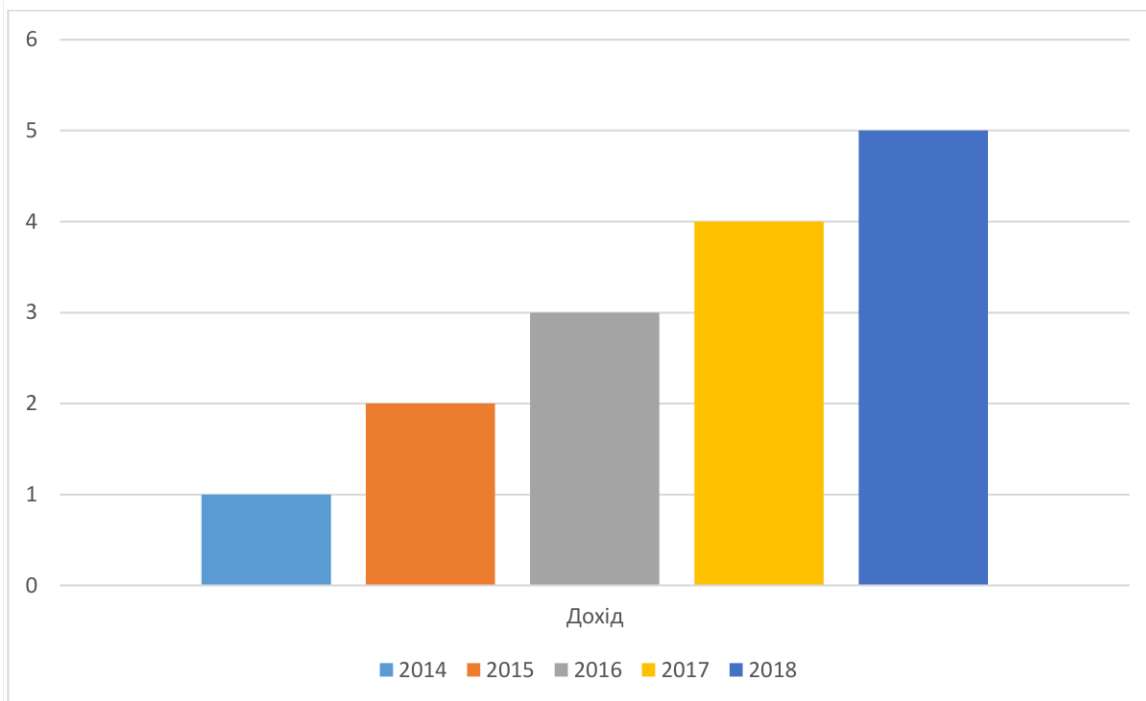


Рис. 2.2 Дохід підприємства «Київстар» [2]

З рисунка 2.2. можемо зробити висновок, що з кожним роком дохід компанії тільки збільшується, споживачі все більше починають довіряти компанії та активно користуються послугами Київстар.

Конкурентоспроможність продукції

До змістовних компонентів конкурентних переваг сучасного оператора Київстар відноситься :

- наявність унікальних пакетів;
- здібність команди співробітників створювати унікальні можливості свого бренду виходячи з світових трендів;
- здібність співпрацювати з конкурентами на ринку;
- здібність розвивати потенціал у мережі партнерів та ін.
- компанія значно покращила показники якості роботи мережі, такі як надійність голосового та інтернет-з'єднання, ці показники перевищили не тільки середньоринкові, але і міжнародні стандарти Київстар.

Аналіз конкурентів підприємства

Основними конкурентами Київстар є оператори Vodafone та Lifecell. Ще два роки тому у вітчизняних операторів було просте і зрозуміле позиціонування - «Київстар» був рішенням для солідних людей, «МТС» був рішенням для солідних людей, яким не подобаються «зіркові», а «life :)» був найдешевшим рішенням. Сказати, що у тебе «лайф» у вищому суспільстві було чимось дивним. Бренд робив все, щоб люди старше 25 сором'язливо відверталися і переходили на щось, що більше відповідало статусу.

Після того як Turkcell повністю викупив оператора і представив більш «спокійний позиціонування», почалися метаморфози. Не тільки в lifecell. Після появи на ринку Vodafone, виявилося що саме він став найдешевшим пропозицією - турецька українець виявився другим, а «Київстар» як і раніше залишався самим «преміальним» (правда, тільки за ціною). Але миритися з цим не хотів. Те, що сталося навесні, повністю переформатував ситуацію на ринку. Спочатку «зіркові» знизили власні тарифи і розширили лінійку, впавши до рівня lifecell в популярних пропозиціях, але збільшивши різноманітності контрактних тарифів (у чому оператор завжди був першим). На деякий час оператори вирівнялися, що зіграло на руку «Київстар» - оператора давно ганили за невиправдано високі пропозиції.

Компанія Vodafone ніби непогано працює на корпоративно терені і відхрестилася від «МТС» -івського минулого, але адекватної заміни тарифів не представила. У той час як конкуренти роблять упор на хвилини і трафік, у оператора з цим не складається. Все ж зайнятій людині аж ніяк не вистачить навіть запропонованих в контракті 150 хвилин. Тому оператор зараз скоріше не найдешевший (хоча так і є), а завмерлий в полупозиції, від якого всі чекають руху.

У Vodafone Україна, обслуговуючого на 1 жовтня 2019 року 19,8 млн абонентів, ARPU було найнижчим на ринку - 68,2 грн / міс. Найдешевший у цього оператора тариф, судячи з його назви, призначений для "початківців".

Vodafone SuperNet Start

- 90 грн / міс.

- 4 ГБ (плюс ще 2 ГБ - для нових абонентів, які купили і активували цей пакет з 22 березня 2019 роки; понад включений в пакет трафіку - по 7 грн за кожні 200 МБ)
- 80 хвилин на інші мережі (після вичерпання - 0,6 грн / хв)

У пакет також входить OnlinePass - безкоштовні текстові та графічні повідомлення в Деяких соцмережах.

Lifecell, найменший з "великої мобільного трійки" України (6900000 користувачів), заробляє на кожному більше інших. У нього ARPU за липень-вересень 2019 го становив 74,7 грн / міс. Проте, у цій компанії можна було знайти найдешевші тарифи, причому однакової вартості.

Тариф "Інтернет спека":

- 60 грн / 4 тижні;
- 20 ГБ (якщо цей обсяг вичерпаний, автоматично підключається ще один повний пакет за 60 грн)
- 500 хвилин на всі номери по Україні, в тому числі і всередині мережі;
- Є безлімітний меседжінг в Деяких соціальних мережах.

Тариф "4 безліміт":

- 60 грн / 4 тижні;
- Безлімітні дзвінки на lifecell;
- Безліміт відео (на деякі Тб)
- Безліміт на три соціальні мережі;
- Безліміт в декількох месенджерах.

У другого за величиною оператора назва більш дорогого тарифу говорить сама за себе - він призначений для "профі".

Тариф "Vodafone SuperNet Pro":

- 125 грн / міс.
- 10 ГБ;
- 120 хвилин на інші мережі.

Крім OnlinePass, компанія додала також VideoPass (перегляд відео на трьох майданчиках) і InstaPass (для любителів постити фотографії). Решта

умов - при вичерпанні лімітів мобільного інтернету або голосових вихідних дзвінків - стандартні, такі ж, як і в Vodafone SuperNet Start.

Наступним в лінійці lifecell за вартістю є тарифний пакет-конструктор. У ньому можна самотійно - в межах, встановлених оператором - змінювати обсяг внутрішньо- і внесетевих дзвінків. Компанія назвала цю опцію "Слухняні хвилини".

Тариф "Хайп":

- 100 грн / 4 тижні;
- 10 ГБ;
- До 1 000 хвилин по Україні, без різниці, всередині мережі або на інші номери; або безліміт на дзвінки абонентам lifecell і 100 хвилин по Україні;

У пакет включені також включений меседжінг в трьох популярних соціальних мережах.

Частка ринку компанії «Київстар»

Частка ринку компанії «Київстар» становить 46,1% абонентів (27,3 млн. абонентів). При цьому частка ринку найближчого конкурента компанії-«Vodafone» становить 35,7% абонентів (21,2 млн. абонентів). Для проведення аналізу послуг мобільного зв'язку на основі матричного підходу було виділено такі стратегічні бізнес-одиниці (СБО) операторів мобільного зв'язку:

- 1) передплачені послуги;
- 2) контрактні послуги;
- 3) передплачені послуги (молодіжні тарифи);
- 4) контрактні послуги для бізнесабонентів;
- 5) послуги роумінгу.

Кожний з вище перерахованих напрямів діяльності займає певну позицію в бізнес-портфелі компаній, має певну цільову аудиторію та включає в себе певні тарифні плани та послуги.

Маркетингова стратегія «Київстар»

Бути найкращою компанією України, яка гідна найвищої довіри. Компанія обрала стратегію соціально-відповідального маркетингу.

Соціально-відповідальний маркетинг – це процес виявлення та задоволення потреб споживачів з урахуванням потреб усього суспільства в цілому.

Соціально-відповідальний маркетинг є практичним вираженням зовнішньої складової концепції соціальної відповідальності бізнесу. Він є частиною холістичного маркетингу.

Маркетингова цінова політика

Вибір типу ринка

Ринок послуг. Послуга – це особлива споживна вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства. Особливістю послуги як товару (порівняно із звичайним товаром, матеріальними благами) є те, що вона корисна не як річ, а як діяльність. Тому споживання послуги збігається з процесом її створення, з діяльністю. Поряд з предметами споживання, які існують у вигляді товарів, існує певна кількість предметів споживання у вигляді послуг.

Компанія «Київстар» діє в галузі телекомунікацій, зокрема Internet. Діяльність поширюється на території всієї України. «Київстар» є першим за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні. Мережа «Київстар» охоплює більше 98% території України, на якій проживає 99% населення. Кількість абонентів у 2016 році становить 20,7 млн. клієнтів.

Окрім стільникового зв'язку, «Київстар» надає також послуги підключення до мереж iInternet (2G: GSM; 3G: UMTS; CDMA). Ці послуги є доступними завдяки таким стандартам: GSM-EDGE, CDMA-EVDO REV.A та UMTS-HSPA+. Компанія володіє ліцензіями на надання мобільного (стандарт GSM900/1800, CDMA-450), стаціонарного та міжнародного / міжміського зв'язку, а також надає послуги міжнародного роумінгу на п'яти континентах

Оцінка витрат виробництва

Абоненти стали набагато активніше користуватись мобільним інтернетом - у 4 кварталі 2017 року середньомісячне використання трафіка на абонента мобільного інтернету досягло 1091 Мб – це майже удвічі

більше, ніж за аналогічний період минулого року. Як результат, за 2017 рік доходи від послуги мобільної передачі даних зросли на 68,9%.

Доходи від послуги фіксованого зв'язку в 2017 році збільшились на 7,6% та склали 1,1 млрд грн. При цьому доходи від послуги широкосмугового доступу збільшились за рік на 12,2% завдяки унікальній для українського ринку пропозиції «Київстар», у рамках якої абоненти можуть сплачувати за мобільний зв'язок, фіксований інтернет і цифрове ТБ одним рахунком і отримувати значні знижки.

Загальний дохід компанії за 2018 рік збільшився на 10,6%, досягши 16,5 млрд грн, з яких 15,3 млрд грн - послуги мобільного зв'язку.

У 2018 році прибуток Київстар до податків зріс на 18,1% — до 9,2 млрд гривень. А маржинальність досягла 55,7%.

Маркетингова політика комунікації

Рекламна діяльність

Сучасна реклама допомагає споживачам отримати об'єктивну інформацію про якість, ціну, споживчі характеристики, сфери і способи використання товарів і, отже, допомагає покупцям здійснити правильний вибір необхідної продукції.

Метою рекламної діяльності Київстар є ефективне залучення споживачів продукції на основі максимального задоволення їхніх потреб. Мету реклами можна досягнути лише за умови налагодження ефективної системи управління як окремими рекламними акціями, так і діяльністю учасників рекламного бізнесу загалом.

За умов глобалізації економіки, загострення конкуренції, динамічних змін асортименту і якості продукції, скорочення її життєвого циклу особливо актуальною є проблема вдосконалення інформаційного забезпечення управління рекламною діяльністю.

Маркетингова політика розподілу

Вид каналу збуту

Головна мета - організація збутової мережі для ефективного продажу виготовленої продукції.

Компанія Київстар застосовує непрямі канали, перевагою є збільшення ринку та обсяги продажів, а недоліками є зниження контролю за збутом; послаблення контакту зі споживачем.

Передбачає продаж продукції через торгові організації, незалежні від виробника, і використовується для досягнення географічно розосереджених ринків. Подібний вид збуту практикується при реалізації товарів широкого вжитку. Товар від виробника спочатку йде до посередника, а від нього або до кінцевого споживача, або до іншому посереднику.

Перевагами непрямих каналів є розширення можливостей збуту, меж ринку і т.д.

Недоліки пов'язані з ускладненням контролю за просуванням товару на ринок. Кожен посередник у ланцюжку товароруку являє собою окремий рівень каналу розподілу.

SWOT-аналіз підприємства «Київстар»

Розглянувши організаційну структуру, розподіл обов'язків, та зрозумівши місію компанії ПрАТ «Київстар», доцільно провести SWOT-аналіз (табл.2.6.). SWOT-аналіз застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей) і слабких (Weaknes) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей) сторін проекту, можливостей (Opportunities) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей), пов'язаних з його здійсненням [12].

Існуючу стратегію організації ми зможемо зрозуміти з перехресного SWOT-аналізу, що впливає з табл.1.2. Що в свою чергу допоможе сформулювати більш конкретні цілі.

Для аналізу діяльності компанії був обраний метод SWOT-аналізу[12] підприємства, що допоміг сформулювати стратегію компанії за SMART-методом[4]. Для дослідження результативності підприємства був обраний

метод системи збалансованих показників (BSC), та для більшої інформативності даних був розрахований інтегральний показник оцінки діяльності підприємства[3]. Щоб сформувані практичні рекомендації для покращення результативності[7] ПрАТ «Київстар» оптимальним буде сформувані систему KPI для даного підприємства[11], а для формування загальної стратегії компанії також варто проаналізувати стейкхолдерів підприємства[8].

Таблиця 2.10

Результати SWOT - аналізу ПрАТ «Київстар»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Висока вартість тарифних планів, порівняно з аналогічними конкурентів «МТС Україна» та «Life:»); Відсутність гнучкої політики на ринку; Вищий відтік абонентів, відносно основних конкурентів; Найвищий на ринку показник ARPU (табл.1.3.); Низький показник рівня задоволеності споживачів пропонуваними тарифними планами відносно конкурентів;	Компанія має найбільшу ринкову частку Наявність іноземного капіталу, що зумовлює потік інвестицій Хороша репутація та імідж соціально-відповідальної компанії Міцна та ефективна комунікаційна платформа Наявність власного, ефективного маркетингового відділу
Можливості	Загрози
– Збільшення кількості абонентів за рахунок постійного приросту користувачів мобільного зв'язку – Залучення нових абонентів при якісному впровадженні 3G зв'язку – Підвищення лояльності абонентів за рахунок поліпшення якості обслуговування, яке відіграє важливе значення при виборі оператора для приватних абонентів – Збереження абонентів, за рахунок зміни тарифних планів, спрямованих для абонентів, які бажають економити – Підвищення довіри до бренду за рахунок створення іміджу «патріотичної» компанії, внаслідок зростання патріотко-налаштованого населення	– Перехід абонентів до конкурентів через зниження рівня доходу – Погіршення іміджу компанії внаслідок позову Антимонопольного комітету України – Втрата потенційних клієнтів, через відсутність застарілих тарифних планів – Перехід абонентів до інших операторів внаслідок активних дій конкурентів та відсутністю гнучкої політики на ринку компанії ПрАТ «Київстар», порівняно з конкурентами – Загроза погіршення іміджу та репутації компанії через «провал» підключення мережі 3G, пов'язаний з відсутністю досвіду.

Отримавши результати сильних та слабких сторін компанії ПрАТ «Київстар», а також можливостей і загроз доцільним є провести перехресний SWOT-аналіз для отримання шляхів поведінки компанії, враховуючи усі перелічені елементи.

Загрози-сильні сторони – за рахунок іноземних джерел фінансування та власних коштів компанія може створювати нові послуги для повнішого задоволення потреб споживачів в умовах загострення конкуренції на ринку. ПрАТ «Київстар» може утримати існуючих абонентів за рахунок хорошої репутації та міцної комунікаційної платформи

Загрози-слабкі сторони – підвищення тарифів на послуги можуть стимулювати зменшення кількості абонентів ПрАТ «Київстар» внаслідок більш активних дій конкурентів. Наслідком погіршення іміджу компанії внаслідок позову Антимонопольного комітету України проти компанії в поєднанні з високими тарифами і можливим «провальним» запуском мережі 3G буде зменшення ринкової частки. Через відсутність гнучкої політики на ринку та активні дії конкурентів стосовно залучення абонентів ПрАТ «Київстар» може втрачати шанси на залучення нових абонентів та утримання наявних.

Можливості-сильні сторони – ПрАТ «Київстар» має можливість створювати нові пакети послуг та тарифні плани, а також поліпшувати якість послуг за рахунок наявності значних фінансових ресурсів, що може призвести до збільшення кількості клієнтів. Хороша репутація та імідж бренду може сприяти залученню нових абонентів за рахунок постійного незначного збільшення кількості мобільних абонентів.

Наявність власного, добре налагодженого маркетингового відділу дозволяє відслідковувати зміни в потребах та поведінці споживачів, вчасно реагуючи на нові тенденції у країні.

Можливості-слабкі сторони – Відсутність гнучкої політики на ринку може спричинити відтік абонентів до конкурентів. Високі тарифи на

пропоновані послуги та зниження купівельної спроможності споживачів спричиняє зниження абонентської бази ПрАТ «Київстар».

SWOT аналіз «Київстар» показує, що оператор вбачає свою місію в покращенні життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості. Діяльність оператора підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої закріплені п'ять цінностей: розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість. На цій основі і цінностях компанія будує бачення втілення своєї місії.

SWOT – аналіз «Київстар» продемонстрував, що на сьогоднішній день даний оператор випереджає усіх відомих операторів за рахунок розширення надання послуг мобільного зв'язку та доступу до Інтернету. Він часто приймає участь у благодійних акціях, також без уваги не залишаються і абоненти, тому що оператор пропонує найбільш оптимальні умови співпраці.

Діяльність оператора «Київстар» підпорядкована ключовій ідеї «Кращий оператор», в основі якої п'ять цінностей: надавати надійний зв'язок у будь-якому місці і в будь-який час; приділяти увагу побажанням клієнтів і надавати максимальну підтримку; намагатися, щоб кожне наше рішення приймалося в інтересах користувачів наших послуг; пропонувати саме те, що потрібно клієнту, і передбачати його бажання. На цій основі і цінностях компанія будує бачення втілення своєї місії

На основі проведеного SWOT-аналізу сформулюємо стратегію підприємства (рис.2.7.). При визначенні стратегії будемо використовувати SMART-метод.

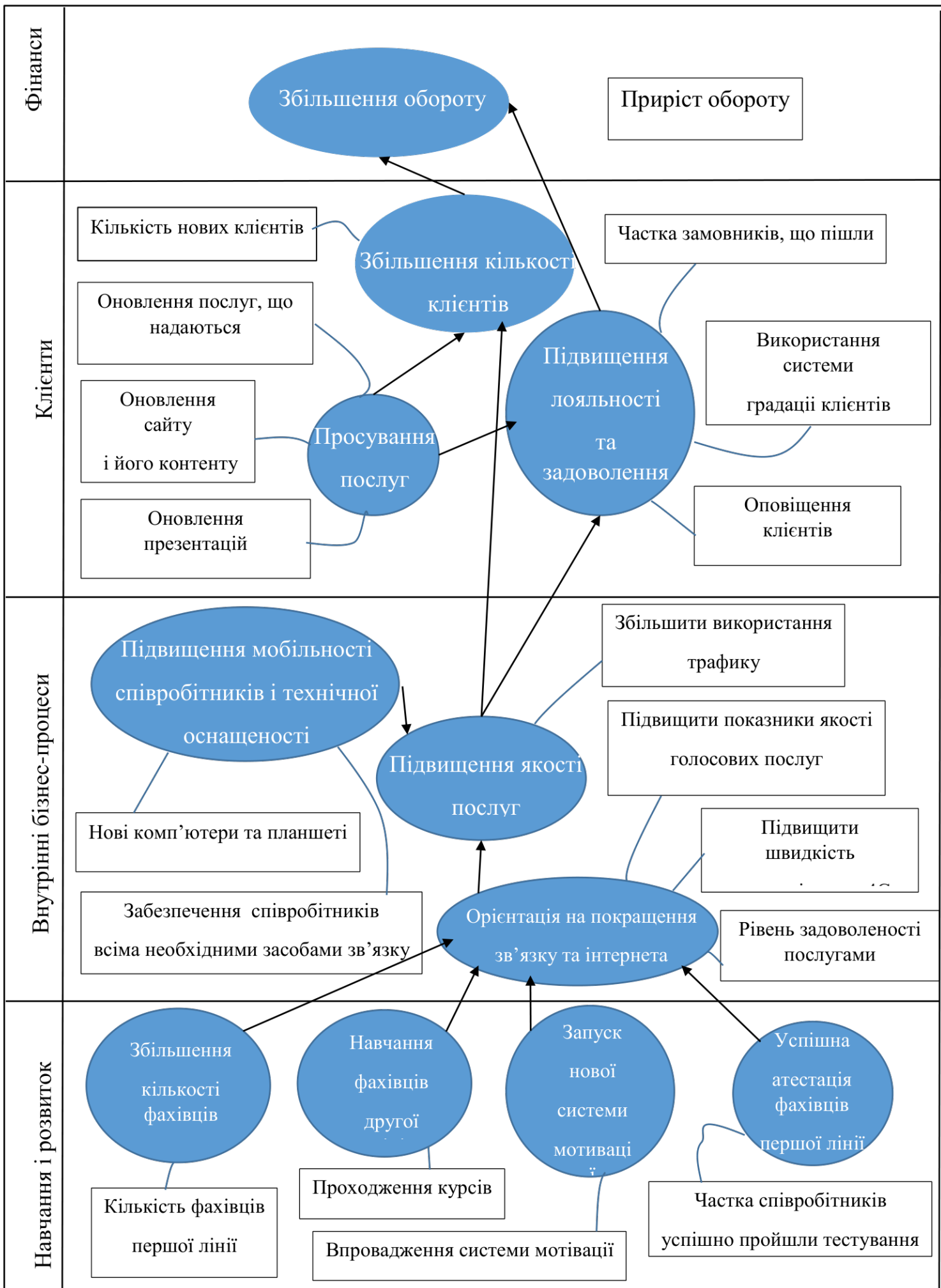


Рис. 2.3 Стратегічна карта цілей для ПрАТ «Київстар»

Роблячи загальні висновки з вище приведених даних, варто відзначати, що глобальна стратегія компанії направлена на утримання позицій. На даному етапі галузь як і в цілому економіка країни знаходиться в хиткому положенні. Тому компанія сфокусована на досягненні результату через підвищення ефективності. Але також компанія готується до можливого зростання галузі, та економіки країни в цілому, розповсюджуючи свої технології на перспективні ринки, що дозволить бути в авангарді компаній які в майбутньому будуть будувати «нову» країну. Що до ефективності такої стратегії, зможемо дослідити це в наступних розділах.

2.3 Оцінка ефективності товарної політики ПрАТ «Київстар»

Оцінка ефективності діяльності підприємства посідає важливу роль у системі діяльності та управлінні компанією, тому отримані результати оцінювання показників ефективності можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства, формування як стратегічних, так і тактичних цілей [1].

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів та ін. (рис. 2.4), (табл. 2.11).

Для визначення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг в Україні проведемо аналіз стану його фінансово-господарської діяльності за 2017-2019 р. (табл.2.8.). Та розглянемо більш детально кожен показник, і наведемо формули для їх обрахунків в більш узагальненому вигляді.



Рис.2.4 Складові та основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар»

Таблиця 2.11

Показники ефективності фінансової діяльності ПрАТ «Київстар»

Проекція	Стратегічна мета	Показник	Формула	Значення		
				2017	2018	2019
Фінанси	Зростання прибутку підприємства	Коефіцієнт рентабельності активів (РА)	$РА = \frac{ЧП}{СА} \times 100\%$ де ЧП- чистий прибуток; СА- середньорічна сума активів	0,192	0,311	0,429
		Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	$K_a = \frac{BK}{B}$ де ВК-власний капітал; В- валюта балансу	0,573	0,690	0,719
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	$K_{пз} = \frac{ОА}{ПЗ}$ де ОА – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання	1,077	2,068	2,319
		Рентабельність оборотних коштів (Рок)	$P_{об} = \frac{ЧП}{ОК}$ де ЧП- чистий прибуток; ОК- оборотні кошти	0,711	0,878	0,889

З проведених обрахунків бачимо, що ПрАТ «Київстар» є досить стабільною компанією, з висом рівнем капіталізації, тенденцією до зменшення зобов'язань та збільшенням вартості власних активів і власного капіталу. Також компанія розширює асортимент нових послуг та дбає про своїх працівників та клієнтів, що робить її привабливою для інвесторів.

Виходячи з отриманих результатів, ми бачимо, що, в цілому, всі показники зростають, що є досить позитивним для підприємства і надає можливість зрозуміти, що ПрАТ «Київстар» постійно розвивається та нарощує свій потенціал.

Проекція клієнтів визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. У межах проекції клієнтів (маркетингу) визначмо ключові показники, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля з просування й реалізації своїх продуктів (табл. 2.12). Основними драйверами або двигунами ефективності в даній проекції є: задоволеність покупців, утримання клієнтів, придбання нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т.д.

Таблиця 2.12

Показники ефективності роботи з клієнтами ПрАТ «Київстар»

Проекція	Стратегічна мета	Показник	Формула	Значення		
				2017	2018	2019
Клієнти	Збільшення рівня задоволеності клієнтів	кількість скарг	данні відділу маркетингу	991	904	873
		своєчасність поставок	данні відділу маркетингу	2	1	1
		розширення набутої бази клієнтів (у млн.)	данні відділу маркетингу	27,1	26,62	29

Аналіз проекції клієнтів показав, що показники компанії мають позитивний тренд хоч і мають тимчасові «просідання» як з кількістю клієнтів у 2018-му році.

Складова внутрішніх бізнес-процесів (табл.2.13) є подальшою конкретизацією стратегічних цілей і показників по двох попередніх перспективах.

Додаються абсолютно нові процеси, в яких організація повинна досягти переваги. Проекція бізнес-процеси визначає, що необхідно розробити і впровадити, що забезпечує збільшення оборотності капіталу та ін.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів для ПрАТ
«Київстар»**

Проекція	Стратегічна мета	Показник	Формула	Значення		
				2017	2018	2019
внутрішні бізнес-процеси	підвищення якості виробництва	фондовіддача (Фв)	$\Phi = \frac{ВП}{ОФ},$ де ВП – випуск продукції у порівняльних цінах; ОФ – середньорічна вартість основних засобі	2,401	2,573	2,593
		фондомісткість (ФМП)	$\Phi_{МП} = \frac{ОвФ}{ВП},$ де ОвФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів; ВП – вартість виробленої валової продукції	0,419	0,391	0,381
	Зниження	собівартість реалізованої продукції (у млрд. грн.)	стаття з фінансової звітності	7,372	7,701	7,902

З проведених обрахунків бачимо, що показники ефективності використання ОФ підприємства мають позитивний тренд.

Показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів є привабливими для інвесторів, тому покращення цих показників має позитивно впливати на капіталізацію компанії.

Проекція навчання та розробки (табл.2.14) показує рівень розвитку системи управління ефективністю персоналом здійснення оцінки ефективності діяльності персоналу ПрАТ «Київстар» за сучасних умов діяльності.

Таблиця 2.14

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ
«Київстар»**

Проекція	Стратегіч на мета	Показник	Формула	Значення		
				2017	2018	2019
Розвиток та навчання	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	рентабельність персоналу (РП), млн. грн.	$РП = \frac{ЧД}{СЧП},$ де ЧД – чистий прибуток; СЧП – середньооблікова чисельність персоналу	4,381	4,597	4,617
		річний фонд оплати праці, млн. грн.	стаття фінансової звітності	8,413	8,509	8,793
		рівень мотивації	данні відділу маркетингу	4	5	5

Дані (табл.2.14) свідчать про високі значення показника продуктивності праці у ПрАТ «Київстар». В середньому одним працівником за рік створюється чистого доходу на суму 4,5 млн. грн. при середньорічній сумі нарахованої заробітної плати у 234,0 тис. грн. Таке співвідношення продуктивності праці та заробітної плати обумовлене як інноваційно-технологічним характером послуг компанії, так і високим рівнем кваліфікації персоналу.

Ключові показники системи збалансованих показників були

розраховані на основі фінансової звітності приватного акціонерного товариства «Київстар» за 2017 та 2018 роки. Проте певні дані є конфіденційною інформацією, тому деякі показники були розраховані на підставі умовних даних.

Отримані результати узагальнено в (табл. 2.12.) для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших дослідженнях. Щоб сформувати необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Київстар» і на які потрібно першочергово звертати увагу під час аналізу підприємства.

Таблиця 2.15

Інтегральний показник оцінки діяльності ПрАТ «Київстар»

Проекція	Показник	Значення за 2018р.	Ваговий коефіцієнт	Добуток значення та вагового коефіцієнта
Фінанс	коефіцієнт рентабельності активів (РА)	0,311	0,3	0,093
	коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (Ка)	0,690	0,2	0,138
	коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) (Кпз)	2,068	0,1	0,206
	рентабельність оборотних коштів (Рок)	0,878	0,4	0,351
	інтегральний показник		1	0,788
Клієнти	кількість скарг	904	0,1	90,4
	своєчасність поставок	1	0,3	0,3
	розширення набутої бази клієнтів (у млн.)	26,62	0,6	15,97
	інтегральний показник		1	106,6
Внутрішні бізнес-процеси	фондовіддача (Фв)	2,573	0,2	0,514
	фондомісткість (ФМП)	0,391	0,3	0,117
	собівартість реалізованої продукції (у млрд. грн.)	7,701	0,5	3,850
	інтегральний показник		1	4,481
Навчання та розвиток	рентабельність персоналу (РП), млн. грн.	4,597	0,5	2,298
	річний фонд оплати праці, млн. грн.	8,509	0,2	1,701
	рівень мотивації	5	0,3	1,5
	інтегральний показник		1	5,499

Проведений аналіз показників за проекціями ЗСП дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності

підприємства. Отримані результати дослідження показують, що підприємство досить вдало здійснює стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності. Однак якщо компанія ПрАТ «Київстар» у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Згідно з розрахунками проведеними в (табл.2.15) стає зрозуміло, що в найгіршому становищі перебуває фінансова складова. Складова бізнес-процесів та складова навчання та розвитку розташовані майже на одному рівні. Клієнтська складова знаходиться на найкращому рівні, що власне підтверджує ситуація на ринку.

За даний досліджуваний період, показники ефективності ПрАТ «Київстар» є недостатньо високими, але потреби у кардинальних змінах у системі управління немає, тому потрібно використати стратегію «оптимізації» (рис.2.15). Необхідно переглянути планово-управлінські рішення та перепроєктування деяких неефективних бізнес-процесів. Підприємству потрібно краще використовувати свої активи, збільшити частку ринку та конкурентоспроможність продукції. Показники ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності є достатньо високими, при цьому не всі вони наближаються до еталонного (оптимального) значення. Зокрема, потрібно звернути увагу на проекцію «фінанси», яка займає найменше значення серед розглянутих та найбільше впливає на показники компанії.

Отже, збалансована система показників на основі використання випереджуючих показників дозволить виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників; надасть можливість за необхідності оперативно коригувати управлінські рішення у процесі діяльності; дасть змогу за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення вартості, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності компанії.



Рис.2.5 - Заходи щодо покращання діяльності ПрАТ «Київстар» у розрізі складових збалансованої системи показників

Отже, аналіз за допомогою збалансованої системи показників продемонстрував важливість включення складових інтелектуального капіталу до оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства. Компанія демонструє середні показники майже в усіх напрямках, тому виникає потреба в розвитку взаємодії між усіма напрямками діяльності. За допомогою детального аналізу кожної зі складових.

РОЗДІЛ III. НЕДОЛІКИ, ПЕРЕВАГИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМТСТВА

Результативність товарної діяльності підприємства – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами від товарної діяльності та витраченими на її досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси). [7]

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно забезпечити органічний взаємозв'язок критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності. Ця система показників ефективності має включати кілька груп: узагальнюючі показники ефективності виробництва; показники ефективності використання землі; показники ефективності використання праці; показники ефективності використання виробничих засобів; показники ефективності використання фінансових коштів.

Основних показників ефективності для кожного рівня організації повинно бути не більше 5-10. Відносно невелика кількість ключових показників ефективності (KPI) для кожного рівня управління дозволяє менеджерам концентрувати свою увагу тільки на дійсно важливих речах. Це особливо важливо для вищого керівництва компанії.

У практиці компаній використовуються два підходи до формування системи KPI: підхід, заснований на фінансових параметрах, і підхід, заснований на факторах успіху використовуваної стратегії. [1]

Щоб система управління результатами бізнесу не тільки відстежувала, а й стимулювала досягнення компанією своїх цілей, необхідно налагодити власне механізм установки цих цілей. Конкретні механізми визначення цілей залежать від контексту і специфіки бізнесу, але існує ряд загальноприйнятих принципів, дотримання яких робить подібну систему особливо ефективною і корисною для управління бізнесом:

- планування від можливого, а не від досягнутого;

- використання та облік найбільшої кількості можливих фактів, в тому числі очікування аналітиків фінансових ринків, всередині - і міжгалузеві порівняння, аналіз успішного досвіду всередині компанії тощо;

- зв'язок поставлених цілей і завдань з конкурентною ситуацією на ринку;

- відповідність цілей і завдань, що проводяться в організації «зверху вниз» реальним можливостям вдосконалення діяльності «знизу вгору»;

- наявність механізмів, що дозволяють «підвищувати планку» в міру досягнення підрозділом запланованих результатів.

Розробка та впровадження заснованої на KPI системи управління результатами пов'язано з прийняттям низки концептуальних рішень щодо широти охоплення цієї системи, рівня деталізації KPI та їх доведення до найнижчих рівнів організації тощо. Багато з цих рішень визначатимуться практичної доцільністю і специфічними цілями компанії. [1]

Побудувати ефективну систему KPI раз і назавжди неможливо. Навпаки, у міру того, як змінюються зовнішні умови та пріоритети, по мірі внутрішнього розвитку організації, використовувані KPI і їх відносна пріоритетність можуть і повинні змінюватися.

Мотивація (або грошове стимулювання) виступає у якості матеріального мотиватора, який побудовано на стратегічних цілях підприємства. На відміну від незмінної частини, змінна частина на базі КРІ (премія) стимулює як найякісніше виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків працівника, так і виконання стратегічних цілей підприємства. Система мотивації працівника, орієнтована на стратегію розвитку, зрештою складається з набору КРІ, за які він відповідає, і оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію. Далі, для більшого розуміння мотивації праці, розглянемо формулу (3.1) преміювання за результати досягнення КРІ (не враховуючи суму податку на прибуток):

$$\text{СД} = \text{О.} + 30\% - \text{О} (\text{К1} + \text{вага К1} + \text{К2вага} + \text{К2}), \quad (3.1)$$

де СД – сукупний дохід;

К1 – поправочний коефіцієнт, який залежить від ступеня виконання працівником КРІ і визначається на основі шкали преміювання;

вага К1 – питома вага, що залежить від ступеня важливості показника у загальній кількості показників одного відповідального;

О. – оклад, заробітна плата згідно штатного розкладу; $30\% \times \text{Оклад}$ – база для розрахунку максимально премії.

На основі проведеного аналізу підприємства, та теоретичного дослідження питання підвищення результативності, оптимальним варіантом такого для ПрАТ «Київстар» буде розробка системи КРІ.

Визначимо ключові показники ефективності (КРІ) для посади директор з продажу і вага кожного (табл.3.1.), виходячи з цілей компанії.

Таблиця 3.1

Зв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

Цілі компанії	Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання)
комерційна мета виконувати щомісячний план продажу.	1. ключовий показник ефективності — план продажу, система вимірювання: (факт продажу) / (план продажів). ключовий показник ефективності — приріст 10%, система вимірювання: (фактичний приріст) / (плановий приріст).
комерційна мета збільшити середню суму виручки від одного клієнта на 5% Ключовий показник ефективності — середня сума виручки від одного клієнта.	система вимірювання: (фактична середня сума виручки) / (планова виручка на одного клієнта).
якісна мета збільшити кількість клієнтів на 10%	ключовий показник ефективності — кількість клієнтів у базі даних компанії, система вимірювання: (фактичне кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі).

Визначимо розкид відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення.

Таблиця 3.2

Відсоток виконання показника і коефіцієнт

Відсоток виконання показника	Коефіцієнт	Сенс коефіцієнта
виконання плану менше 50%	-	незадовільно
виконання плану 51- 89%	0,5	низький рівень
виконання плану на 90- 100%	1	досягнення цільового значення (виконання плану)
виконання плану 101- 120%	1,2	лідерство
виконання плану понад 120%	1,5	агресивне лідерство

Сформуємо мотиваційну формулу, по якій буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначимо співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» у заробітній платі.

Стандартна мотиваційна формула має вигляд: Заробітна плата = Фіксована частина + Змінна частина.

Співвідношення між фіксованою і змінною частинами відрізняється в залежності від цілей, ситуації в компанії і специфіки ринку. Для ПрАТ

«Київстар» визначив цей показник як 70% і 30% відповідно.

Для визначення значення змінної частини заробітної плати виділимо ключові показники ефективності для менеджера з продажу.

KPI1 - відсоток виконання плану продажів;

KPI2 - відсоток виконання плану роботи.

Щоб встановити, якою мірою кожен з обраних KPI буде впливати на зміну частини, визначимо внесок (вага) для кожного з них (табл.3.3.).

Таблиця 3.3

Вплив показника на змінну частину заробітної плати

Ключовий показник ефективності	Вага показника,% (Вплив на змінну частину)
KPI1 - відсоток виконання плану продажів	50
KPI2 - відсоток виконання плану роботи	50
Разом	100

Як видно з (табл.3.3.), обидва показники впливають на змінну частину зарплати порівну. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливо.

Далі визначимо значення коефіцієнтів для кожного показника. Для спрощення розрахунків встановимо однакові значення коефіцієнтів для KPI1 «виконання плану продажів» і KPI2 «виконання плану роботи» (табл. 3.4. буде підходити для розрахунку кожного з показників).

Таблиця 3.4

Заповнена форма KPI для менеджера з продажу

Показник	Фактичне значення	
Посада в структурі компанії	Менеджер з продажу	
Ключові показники ефективності (KPI) для посади і вага кожного, виходячи з цілей, поставлених для даного працівника	KPI1 - виконання плану продажів. Вага - 50% KPI2 - виконання плану роботи. Вага - 50%	
Розподіл відсотка виконання показника, і значення коефіцієнта показника	Відсоток виконання показника	Коефіцієнт
	<50%	-
	51-89%	0,5
	90-100%	1
	>100%	1,5
Формула мотивації, по якій буде здійснюватися розрахунок ЗП	$ПЧ = 10000 * (1 * 50\% + 1 * 50\%) = 10000$	
Формула розрахунку змінної частини заробітної плати	$ПЧ = \text{планова сума змінної частини} \times 10000 * 1 + (1 * 50 + 1 * 50) = 100$ (вага KPI1 x коефіцієнт KPI1 + вага KPI2 x коефіцієнт KPI2)	

Запропонована система мотивації розроблена із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Матеріальна мотивація охоплює основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами, доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає:

- визначення мети проведення моніторингу;
- визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення;
- вибір методів моніторингу;
- розрахунок бюджету моніторингу,
- визначення напрямку і показників моніторингу,
- моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері,
- дослідження мотивів персоналу підприємства,
- оцінку результатів моніторингу.

Тож, мотивація та контроль працівників компанії займає важливе місце в організаційній культурі, та потребує великої кількості ресурсів.

Хоча працівники компанії і самі мають очевидну мотивацію для розвитку компанії, як видно з (рис.3.1.) працівники та їх об'єднання входять до основних стейкхолдерів будь-якого підприємства. Та надалі розглянемо решту стейкхолдерів компанії ПрАТ «Київстар» їх участь у діяльності компанії, та їх власні інтереси (табл.3.5.).



Рис.3.1. Основні групи стейкхолдерів (заінтересованих сторін)

Таблиця 3.5

Ідентифікація та групування стейкхолдерів ПрАТ «Київстар»

Позначення	Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів
S1	клієнти та споживачі	якість та швидкість послуг, різноманітність продукції, ціна продукції, ціна експлуатації, якість експлуатації
S2	постачальники	збільшення обсягів замовлення, вчасна оплата, ціна, що забезпечує плановий прибуток, дотримання угод
S3	співробітники підприємства та їх об'єднання	заробітна плата, психологічний клімат в колективі, перспективи кар'єрного зростання, зручність розташування, гнучкий (зручний) графік роботи, впевненість в майбутньому, техніка безпеки, дотримання КЗпП
S4	громада	розвиток місцевої інфраструктури
S5	засоби масової інформації	відкритість для медіа, популярність організації
S6	суспільство	благодійна діяльність, екологізація процесу виробництва продукції, розширення асортименту
S7	державні та фіскальні органи	дотримання законодавства у всіх сферах, вчасна сплата податків, доброчесність, прозорість
S8	страхувальники	доброчесність в страхуванні, відсутність страхових випадків
S9	потенціальні працівники	робочі місця, місце практики та стажування під час навчання
S10	бізнес-партнери	дотримання угод, збільшення обсягів виробництва, зростання % бізнес-партнера
S11	організації фінансової сфери	дотримання угод, процедура надання-повернення коштів
S12	місцеві органи влади	Забезпечення населення послугами зв'язку відсутність соціальної напруги
S13	акціонери, інвестори, власники	зростання вартості підприємства, його капіталізація, зростання розміру дивідендів
S14	рейтингові агенції	господарська діяльність, соціальна відповідальність

Визначившись зі стейкхолдерами та представивши їх на карті, доцільно провести аналіз за матрицею «влада/інтерес» (табл.3.6.). Це дозволяє сформувати групи стейкхолдерів з високим/низьким інтересом та з сильною/ слабкою владою відносно ПрАТ «Київстар». Для цього використаємо наступну формулу[8]:

$$PS=V \times I, (3.2)$$

де PS – сила впливу стейкхолдерів; V – «Влада» – ступінь здатності впливати на підприємство; I – «Інтерес» – рівень вмотивованості здійснювати вплив на підприємство. Узагальнені результати за стейкхолдерами представимо в (табл.3.6.).

Таблиця 3.6

Аналіз стейкхолдерів за матрицею «влада/інтерес»

№	Група стейкхолдерів	V	I	PS	Група	Ранг
S1	клієнти та споживачі	9,8	9,3	91,14	D	1
S2	постачальники	8,4	9,1	76,44	D	2
S3	співробітники підприємства та їх об'єднання	7,9	8,2	64,78	D	6
S4	громада	8,1	7,1	57,51	D	10
S5	засоби масової інформації	9,8	7,6	74,48	D	3
S6	суспільство	4,1	6,3	25,83	B	12
S7	державні та фіскальні органи	8,4	7,2	60,68	D	9
S8	страхувальники	6,5	6,1	39,65	D	11
S9	потенціальні працівники	3,2	4,7	15,04	A	14
S10	бізнес-партнери	7,9	8,6	67,94	D	5
S11	організації фінансової сфери	8,7	7,1	61,77	D	8
S12	місцеві органи влади	8,6	7,2	61,92	D	7
S13	акціонери, інвестори, власники	8,4	8,1	68,04	D	4
S14	рейтингові агенції	3,5	4,2	14,7	A	13

Базуючись на даних (табл.3.5.) та на матриці «влада/інтерес» (табл. 3.6.) було виділено три групи стейкхолдерів B, D та A. Група A: організація практично не витрачає зусиль на цю групу. Ці стейкхолдери не становлять жодної загрози, оскільки відсутня заінтересованість і влада. До цієї групи віднесено майбутніх працівників (кадровий резерв) та рейтингові агенції. Група B: ця група має високу заінтересованість, але не має достатньої влади, тому їх потрібно лише тримати в курсі подій. До цієї групи належить суспільство. Ця група стейкхолдерів проявляють високий

інтерес до діяльності підприємства, адже від діяльності підприємства залежить забезпеченість їх рівня соціальної, та благодійної діяльності. Група D: компанія повинна намагатися задовольнити цю групу в першу чергу, оскільки вона має владу впливати на організацію і існує ймовірність, що вона зможе використовувати свою владу [7]. Проаналізуємо кожну групу зацікавлених сторін групи D.

Клієнти та споживачі: ця група зацікавлена в ефективному функціонуванні підприємства, оскільки дане підприємство є їхнім джерелом постачання певних груп товарів і відповідно від них залежить прибутковість підприємства.

Постачальники сировини, матеріалів та конструкцій: всі ми розуміємо, що без товарного забезпечення не буде відбуватись такий процес як торгівля. Отже, постачальники забезпечують наявність товарів, а організація повинна вчасно оплачувати їхню вартість. В свою чергу, постачальники, як і підприємство, зацікавлені в швидкій реалізації товарів, бо від товарообороту залежить їхній прибуток.

Співробітники підприємства та їх об'єднання: експертами визначено цього стейкхолдера як дуже впливового, бо знайти висококваліфіковані кадри досить складно. Тому підприємство зацікавлено в їх утриманні.

Громада (ближнє суспільство): активізація громадської діяльності значно впливає на діяльність компанії. Спорудження об'єктів надання послуг зв'язку та передачі даних у неприйнятних для громади місцях може викликати протестні настрої та соціальне напруження й призвести до зміни проекту будівництва, що вплине на його вартість.

Засоби масової інформації: даний стейкхолдер є дуже впливовим адже він є інформаційним посередником між компанією та суспільством.

Державні та фіскальні органи: їх влада посилена високим рівнем корумпованості, нестабільним законодавством, що потребує пристальної уваги до них. Це дозволить нівелювати непередбачувані ризики та фінансові збитки. Крім того, сплата податків впливає на діяльність

підприємства, на їх прибутковість, платоспроможність, фінансову стабільність.

Страхувальники: мають не великий рівень впливу та інтересу через специфіку телеком-послуг, адже компанія не має великої кількості вартісних об'єктів, що обумовлює низькі диверсифіковані ризики.

Бізнес-партнери (субпідрядні організації, аутсорсингові та консалтингові компанії): бізнес-партнери в телекомі мають і високу владу (невиконання або відсутність узгодження інтересів веде до призупинення діяльності організації).

Організації фінансової сфери (банки, кредитні спілки): в цій сфері від них залежить швидкість розвитку організації. Також вони мають тісні відносини з компанією у сфері надання спільних послуг, та оплати послуг з затримкою.

Місцеві органи влади: їх відношення до будівництва та дозвільна діяльність ставить у високу залежність компанію. Акціонери, інвестори, власники: мають високий інтерес, адже ефективність діяльності підприємства є їх власною прибутковість, впливають через голосування під час прийняття рішень, що впливає на стратегію розвитку підприємства

Аналіз та ідентифікація стейкхолдерів, дозволив виділити групи зацікавлених сторін, характерних для телекомунікаційної компанії ПрАТ «Київстар» . Відповідно до визначених груп стейкхолдерів доцільно розробляти заходи щодо співпраці та налагодження діалогу, а також здійснюватися побудова стратегій, які забезпечать стійкий його розвиток.

Структура каналу продажів

Структура каналу продажів Київстар включає дистриб'юторів. Дистриб'ютори, як важлива частина торгового ланцюжка, виконують дуже багато функцій. Роль дистриб'ютора перш за все, — на потребі надавати виробнику експертну оцінку споживчих потреб. Цінність дистриб'ютора полягає у вмінні ефективно управляти ланцюгом постачання від виробника до кінцевого споживача.

Є сім головних аспектів, з якими доводиться працювати на ринку дистрибуції сьогодні:

- розвиток національних мереж;
- підвищення стандартів дистрибуції від виробників, яких вони вчать в міжнародних компаній або виставляють з огляду на стандарти та вимоги до свого продукту (щодо зберігання, транспортування тощо);
- оптимізація витрат виробників — скорочення затрат логістики;
- потреба в розвитку компетенцій категорійного менеджменту;
- зростання ролі інформаційних технологій;
- проблема дефіциту персоналу;
- глобалізація та стирання кордонів.

Рішення відносно керування та проблем товароруху

Компанія Київстар застосовує непрямі канали тому можна констатувати, що сучасний рівень розвитку роздрібної торгівлі характеризується багатоланковою системою товаропостачання і тут можливі три основні стратегії товароруху:

1) почергове постачання центральним складом нижчестоящих ланок, при якому кожне поповнення надсилається тільки одному ланці в незалежності від його ієрархії в системі товароруху (це може бути і магазин, і дрібнооптовий склад).

2) розподіл поставок між ланками системи в залежності від замовлень (це двухкаскадна система, при якій проміжні дрібногуртові склади відсутні).

3) спадний постачання при кожному поповненні групи нижчих ланок (це класична схема руху товарів по дистрибутивним каналами).

Маркетингова стратегія підприємства

Стратегічні цілі: Для того, щоб зберегти лідерство на ринку, Київстар створила набір маркетингових цілей.

Вони полягають в наступному:

- отримати нових клієнтів
- утримати клієнтів, яких вони вже мають

- впровадження нових технологій і послуг (наприклад, обмін текстовими повідомленнями, WAP)

- продовжувати розвивати бренд Київстар.

Київстар намагається досягнути цього шляхом постійного оновлення асортименту телефонів і послуг, випереджаючи своїх конкурентів. Vodafone також регулярно спілкується зі своїми клієнтами, щоб тримати їх у курсі переваг всіх продуктів Київстар.

Стратегічні цілі:

- надавати надійний зв'язок в будь-якому місці і в будь-який час;
- зробити всі сервіси Водафон сучасними, зрозумілими і простими;
- приділяти увагу побажанням клієнтів і надавати максимальну підтримку;
- пропонувати саме те, що потрібно клієнту, і передбачати його бажання.

У квітні 2018 року Київстар приступив до роботи під оновленим брендом в Україні і почав надавати послуги на основі технології 4G. Глобальні зміни були відображені в новій стратегії, слогані і фірмовому стилі. «Україна на порозі істотних змін. Запуск 4G - це не просто нова точка росту для операторів і нові послуги для клієнтів. Ми поділяємо впевненість Київстар в тому, що нові технології - основа позитивних змін в суспільстві і поліпшення якості життя, і Україна сьогодні готова до цих змін, - пояснює генеральний директор Київстар Україна Ольга Устинова. - Прояв нової стратегії бренду українці відчують і в нових технологіях, послугах та в новому середовищі взаємодії з клієнтами ».

Стратегія позиціонування бренду і рекламні кампанії були розроблені на основі масштабного дослідження «Оптимізм щодо майбутнього», проведеного в 14 країнах світу.

ВИСНОВОК

В ході дипломної роботи було: поглиблено теоретичні, науково-методичні щодо поняття, сутності та основних характеристик формування товарної політики підприємства; розглянуто основні принципи і методи формування товарної політики підприємства; здійснено оцінку організаційно-економічної характеристики на прикладі ПрАТ Київстар; здійснено оцінку ефективності процесу формування товарної політики підприємства на прикладі ПрАТ Київстар; обґрунтовано необхідність удосконалення процесу формування товарної політики підприємства; розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу формування товарної політики, спрогнозувати ефективність запропонованих заходів.

Підводячи підсумки, треба сказати, що ринкових успіх є головним критерієм діяльності вітчизняних підприємств, а їхні ринкові можливості визначаються розробленою належним чином товарною політикою та її подальшим послідовним виконанням.

Основними цілями товарної політики є:

- Забезпечення прибутку;
- Збільшення товарообігу;
- Збільшення долі ринку, на якому працює фірма;
- Задоволення потреб споживачів;
- Підвищення іміджу фірма та її продукту.

Досягнення основних цілей товарної політики здійснюється завдяки рішенням у тих сферах, які були висвітлені вище, починаючи розробкою товару і закінчуючи його зняттям з виробництва.

Важливим фактором в товарній політиці фірми довгострокового характеру є аналіз позицій підприємства і його товару в конкурентній боротьбі; визначення необхідних для покращення стану підприємства дій шляхом вдосконалення товару, сервісу, реклами, цінової політики і т.д., вибір найбільш ефективних стратегій. Аналіз загальної конкурентоспроможності може показати, що деякі напрямки діяльності не мають належної

перспективи і від них слід відмовитись. Потрібно відшукати такі напрямки діяльності, щоб забезпечивши їхню реалізацію, досягти найбільшого комерційного успіху.

Для того, щоб з'ясувати, як задовольняються потреби в продукції, подібній до продукції підприємства, треба вивчати товарну структуру ринку, технічний рівень і якість товарів, систему товароруку і сервісу конкурентів, особливі вимоги до товарів, діючі стандарти, норм тощо. В кінцевому підсумку треба зробити висновок, які товари і приблизно в яких обсягах можуть бути реалізовані на обраних ринках (сегментах), а звідси – яка товари, у якій кількості виробляти і випускати на ринок.

Послідовне і комплексне виконання підприємством принципів товарної політики створює нормальні умови для прийняття рішень про розробку і поставку товарів, які будуть прийняті ринком, тобто схвалені споживачем.

Таким чином, товарна політика – це цілеспрямована, добре обміркована, послідовна складна діяльність підприємства щодо вдосконалення продукції і всіх процесів, які пов'язані з її розробкою, виробництвом і реалізацією. Товарна політика проходить всі етапи, починаючи з ідеї створення товару до використання товару споживачем. Від того, як будуть реалізовані всі її вкладові, залежить і випуск товару, і його життєдіяльність, і подальша доля.

Кожне підприємство самотійно обирає властивий для нього курс товарної політики, але жодне підприємство не може повноцінно функціонувати, якщо його маркетингова програма не передбачає розумно спланованої товарної політики. Це його невід'ємна частина, основа, на якій ґрунтується вся подальша діяльність. Якщо ця основа буде міцною – подальший успіх майже забезпечений. Без вирішення основних питань товарної політики «рух угору» неможливий. Адже товар – це відправна точка маркетингу і тому варто потурбуватися, щоб із урахуванням цього моменту досягло бажаних висот.

Виходячи із свого ринкового спрямування маркетинг – це насамперед вміння учасників ринку запропонувати споживачу певний продукт у найбільш привабливому для нього вигляді з намаганням вгадати його реальні та приховані потреби.

Особливості впровадження принципів товарної політики обумовлюються реаліями діяльності підприємства-виробника, відмінностями виробництва, специфікою продукції і споживачів, переважною домінантою при цьому є цілі підприємства. З точки зору концепції маркетингу формування та реалізація товарної політики пов'язана не тільки з участю у формуванні відповідних фізичних і техніко-економічних характеристик виробу, але головним чином із забезпеченням належного оточення продукту, що формує привабливість товару та попит на нього.

Отже, ПрАТ «Київстар» на даному етапі є чудовим бізнесом (по оцінкам експертів найкращий бізнес України), і безумовно має чудові показники ефективності, та працюючи на ринку з такою жорсткою конкуренцією, в першу чергу, потрібно орієнтуватися на результативність діяльності як в цілому компанії так і окремих її частин.

Завдяки діяльності маркетолога технологія створення товару як процес перетворення конкретної потреби у сукупність матеріалізованих у тій чи іншій речі корисних техніко-економічних характеристик інтегрується з технологією маркетингу, процесом пошуку характеристик оточення цієї речі, продукту, в результаті чого створюється товарна пропозиція, яка обумовлена попитом, тобто потребою в цьому продукті, представленому на ринку.

Роблячи висновки з проробленої роботи варто відзначити, що на даному етапі галузь як і в цілому економіка країни знаходиться в хиткому положенні. Тому компанія сфокусована на досягненні результату через підвищення ефективності. Так було визначено, що в середньому одним працівником за рік створюється чистого доходу на суму 4,5 млн. грн. при середньорічній сумі нарахованої заробітної плати у 234,0 тис. грн. Але також компанія готується до можливого зростання галузі, та економіки країни в

цілому, розповсюджуючи свої технології на перспективні ринки, що дозволить бути в авангарді компаній які в майбутньому будуть будувати «нову» країну.

Аналіз компанії за допомогою збалансованої системи показників продемонстрував важливість включення складових інтелектуального капіталу до оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства. Компанія демонструє середні показники майже в усіх напрямках. Так показники ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, працівники) мають позитивний тренд, при цьому не всі вони наближаються до еталонного (оптимального) значення. Зокрема, потрібно звернути увагу на проєкцію «фінанси» , яка займає найменше значення серед розглянутих та найбільше впливає на показники компанії. Тому була запропонована система мотивації розроблена із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом. Матеріальна мотивація охоплює основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами, доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, та ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Запропонована система KPI має за мету підвищення ефективності організації, зміцнення фінансових показників та зниження їх волатильності, і допоможе підвищити рівень взаємодії з ключовими стейкхолдерами компанії, що були визначені та проаналізовані в дипломній роботі.

Проведене дослідження показників компанії дало можливість сформулювати, та економічно обґрунтувати методи та стратегії покращення результативності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бугров Д. Метрика ефективності [Електронний ресурс] // Вестник McKins — Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru/> (дата звернення: 1.05.2020).
2. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ефективна економіка. 2016. №1. — Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf. (дата звернення: 2.05.2020).
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. —М. : Олимп-Бизнес, 2004. — 320 с.
4. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець — Харків : НТУ «ХПІ», 2017. — 460 с.
5. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ). Приватне акціонерне товариство «Київстар» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832> (дата звернення: 16.05.2020).
6. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». [електронний ресурс]. Режим доступу: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today (дата звернення: 17.05.2020).
7. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.
8. Рибак С.М. Діагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html> (дата звернення: 19.05.2020).
9. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства / Економіка та суспільство, 2017. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati->

[12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v](#) (дата звернення: 19.05.2020).

10. HR Лига, [Електронний ресурс] // спілка кадровиків та спеціалістів по управлінню персоналом - Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1814> (дата звернення: 1.05.2020).

11. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов — Режим доступу: https://chuprina.kz/wpcontent/uploads/2014/01/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата звернення: 8.12.2019).

12. SWOT-аналіз [Електронний ресурс] // Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії — 2014. — Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення: 7.05.2020).

ДОДАТКИ