

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

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Кисіль Денис Олександрович _____

Керівник: д.е.н., доц. Дрокіна Н.І. _____

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

КИЇВ – 2021

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. _____

«22» лютого 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кисілю Денису Олександровичу

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічне маркетингове управління бізнес-організацією»
-
- керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., доцент Дрокіна Н.І.
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» травня 2021 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. Теоретичні передумови становлення стратегічного маркетингового управління
-
2. Аналіз і оцінка стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією
-
3. Напрямки впровадження стратегічного маркетингового управління в практику бізнес-організації
-
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць – 20
Рисунків - 6
-
6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	15.05.2020 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021-18.06.2021	виконано

Студент _____

Кисіль Д.О.

Керівник роботи _____

Дрокіна Н.І.

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	5
Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1.	Еволюція концепцій стратегічного управління та етапи розвитку стратегічного маркетингового управління	8
1.2.	Характеристика стратегічного маркетингового управління бізнес- організацією.....	17
	Висновки до 1 розділу.....	24
Розділ 2	АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ	25
2.1.	Аналіз методики оцінки структури і змісту процедур стратегічного маркетингового планування.....	25
2.2.	Оцінка реалізації стратегії збереження частки ринку компанії мобільного зв'язку.....	37
	Висновки до 2 розділу.....	45
Розділ 3	НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРАКТИКУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ.....	46
3.1.	Технології реалізації стратегічного маркетингового управління в ПрАТ «Київстар».....	46
3.2.	Стратегічне маркетингове управління в корпорації і на різних фазах життєвого циклу ПрАТ «Київстар».....	57
	Висновки до 3 розділу.....	65
	ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	66
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний рівень розвитку систем управління бізнес-організацією характеризується роз'єднаністю використання методологій стратегічного управління і маркетингового орієнтування. Актуальність теми дослідження випливає з об'єктивної потреби синтезу концепцій маркетингу і стратегічного управління для додання конкретних ринкових вимірників парадигми стратегічного управління. Базою для такого синтезу служать об'єктивні ринкові потреби бізнес-організації, а пріоритетом - акценти на стратегічність і споживачів. Стратегічне маркетингове управління, що об'єднує елементи стратегічного маркетингу і стратегічного управління, являє собою новий науковий напрямок, пов'язаний з вивченням комплексу економічних, організаційних і психологічних чинників розвитку бізнес-організації. Воно фокусується на довгостроковому управлінні даними факторами з метою зростання ринкового потенціалу. При цьому під стратегічним маркетинговим управлінням слід розуміти не стратегічне управління комплексом маркетингу, а стратегічне управління компанією, як ринковим об'єктом. Потреба такого акценту диктується послідовним просуванням стратегічного маркетингового планування в сферу практичного застосування, що визначає необхідність розробки інноваційних методик планування і операціоналізації стратегії, що відображають ринкову природу бізнес-організацій. Це, в свою чергу, вимагає трансформації існуючих інструментів стратегічного управління шляхом стрижневого використання в них ідеології маркетингу.

На практиці даний процес обмежений лише фрагментарним використанням сучасних методів стратегічного планування і управління маркетингом, що призводить до явного програшу вітчизняних компаній своїм закордонним конкурентам «на своєму полі». Це пов'язано з юним віком українського бізнесу, низьким рівнем дифузії зарубіжного досвіду в наші компанії, а також з зародковим рівнем бізнес-освіти в країні.

Проблема в рамках розвитку теорії і практики стратегічного планування та стратегічного маркетингового планування завжди представляла інтерес для багатьох дослідників економічної сфери суспільства. У науковій літературі питаннями стратегічного маркетингового управління займалися такі вчені, як Б. Альстренд, О. Виноградова, В. Дарчук, Н. Дрокіна, Н. Євтушенко, В. Каткало, Ф. Котлер, О. Крижко, Дж. Лемпел, Г. Мінцберг, М. Портер та ін.

Проте слід зазначити, що загальні методи і інструменти маркетингу для розвитку підприємств давно зарекомендували себе як ефективний спосіб просування продукції на ринок. У той же час дослідженню особливостей стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією увага практично не приділяється.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо особливостей стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **задачі**:

- розглянути еволюцію концепцій стратегічного управління та етапи розвитку стратегічного маркетингового управління;
- надати характеристику стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією;
- проаналізувати методики оцінки структури і змісту процедур стратегічного маркетингового планування;
- надати оцінку реалізації стратегії збереження частки ринку компанії мобільного зв'язку;
- навести технології реалізації стратегічного маркетингового управління в ПрАТ «Київстар»;
- розглянути стратегічне маркетингове управління в корпорації і на різних фазах життєвого циклу ПрАТ «Київстар».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії маркетингового управління бізнес-організацією.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційно-практичні особливості стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією.

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем формування маркетингового управління бізнес-організацією, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань стратегічного маркетингового управління.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 71 сторінці. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Еволюція концепцій стратегічного управління та етапи розвитку стратегічного маркетингового управління

Стратегічне маркетингове управління бізнес-організацією має теоретичні і методологічні коріння в областях маркетингу і стратегічного управління. За своєю суттю стратегічне управління є полі дисциплінарною наукою, яка об'єднує ряд раніше відомих наукових дисциплін і напрямів.

При цьому питання про об'єкт його вивчення в даний час не викликає дискусій. Він зрозумілий - це бізнес-організація, або фірма в усіх її проявах.

Ось що пише з цього приводу автор монографії, в якій представлені ідеї стратегічного управління і його еволюція В.С. Катькало: «... міждисциплінарність (стратегічного управління. - прим. автора) обумовлена особливостями ... об'єкта теорії - фірм, які є сьогодні найскладнішими соціальними організаціями» [1, стор. 10]. Це ж підтверджує і інший видатний дослідник стратегічного управління В.Л. Тамбовцев, кажучи про стратегічну теорію фірми наступне: «Звісно ж очевидним, що об'єктом теорій фірми виступає як сукупність фірм - реально існуючих і (відносно) легко ідентифікованих феноменів оточуючого нас світу» [2, стор. 7].

Класик сучасного стратегічного управління Р. Акофф цей феномен представляв як триєдину сутність.

Перша сутність - підприємство як авто. Підприємства представлялися як машини, функцією яких є обслуговування їх творців, забезпечення їх адекватної віддачею на вкладений час і гроші.

Друга сутність - підприємство як організм, підрозділи заводу так само, як в організмі печінку, серце, мозок, пов'язані між собою і виконують певні

функції. При цьому підприємство наділялося власним життям, а головними цілями підприємства, як і будь-якого організму, вважалися виживання і зростання.

Третя сутність - підприємство як організація. Організація (1) цілеспрямована система, яка (2) є частиною однієї або більш цілеспрямованих систем і (3) частини якої - люди – мають власні цілі [6].

Прийнято вважати, що одне з перших наукових розумінь стратегії фірми було запропоновано в середині минулого століття А. Чандлером, в якому він наголошував на визначення довгострокових цілей: «Стратегія є встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і вироблення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [3, стор. 16]. Необхідно підкреслити, що це визначення актуально і понині.

У сучасній літературі зі стратегічного управління присутні як нечасті прямі визначення предмета дослідження, так і численні тлумачення суті стратегії, стратегічного управління та його завдань. Наведемо деякі характерні приклади визначень зарубіжних і вітчизняних вчених:

1. І. Ансофф: «Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою ряду взаємин між організацією і оточенням, які дозволяють їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися вразливою до зовнішніх вимогам» [4, стор. 143].

2. Г. Мінцберг розглядає стратегію як єдність «5К»: план (plan), зразок, модель, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) і витівка, відволікаючий маневр (ploy) [5].

3. О.С. Виханський і А. І. Наумов: «Стратегічне управління можна визначити як таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, у відповідь на виклик з боку оточення здійснює гнучке реагування і проводить своєчасні зміни в організації, дозволяють домагатися

конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати визначених цілей у довгостроковій перспективі» [6, стр. 206].

4. А.Т. Зуб звів всі визначення стратегічного управління до одного з трьох підходів або їх комбінацій:

«1) підхід, який акцентував увагу на параметрах організаційного оточення (аналіз оточення);

2) підхід, який базується на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення (мети і засобів);

3) підхід, що ставить на чільне місце діяльність по реалізації стратегії (діяльнісний підхід)» [7, стор. 6].

5. В.С. Катькало: «Суть предмета теорії стратегічного управління полягає в з'ясуванні джерел і механізмів створення і забезпечення стійких конкурентних переваг фірм, що забезпечують їм привласнення економічних вигод (ренд), недоступних суперникам» [1, стор. 52].

Незважаючи на велике різноманіття існуючих визначень, різні акценти і підходи, в них можна виділити загальну базу - теорію управління і націленість на довгостроковий успіх бізнес-організації.

Оцінка результатів розвитку теорії стратегічного управління представлена в табл. 1.1.

Таким чином, розвиток сучасної теорії та методології стратегічного управління базується на постмодерністському підході до наукового знання і виявляє в собі фундаментальні елементи теорії економіки, організації і соціальної психології. Стратегічне управління знаходиться в активному пошуку об'єднавчої концепції, розробка якої, можлива на основі застосування трансдисциплінарного підходу.

Таблиця 1.1

Оцінка результатів розвитку теорії стратегічного управління

(систематизовано автором)

Концепція, автори	Роки робіт	Основні положення робіт	Роль у розвитку теорії стратегічного управління
Концепція стратегії і структури фірми А. Чандлера [3]	1962, 1977, 1980, 1985, 1990, 2001	А) Дав одне з перших, актуальних і понині визначень стратегії. Б) Висунув ідею (що стала згодом аксіомою) відповідності організаційної структури фірми її стратегії. В) Висунув тези про відділенні стратегічного рівня менеджменту фірми від оперативного.	В області «Економіка»: - теза про те, що в основі стратегії лежать довгострокові цілі фірми; - звернення до логіки економії від масштабу. В області «Теорія організації»: - обґрунтування раціонального різноманітності організаційних структур; - пропозиція організації дворівневого пристрою менеджменту.
Школа планування І. Ансоффа [4, 8]	1965, 1969, 1971, 1976, 1979, 1984	А) Вперше обґрунтував значимість стратегії для ефективного управління фірмою. Б) обґрунтував концепцію стратегічного планування. В) Розділив всі рішення менеджменту компанії на три групи: стратегічні, адміністративні та оперативні. Г) Розробив концепцію корпоративного стратегічного планування.	В області «Теорія організації»: - створення системи стратегічного планування (особливо корпоративного); - подальша розробка теорії систем управління; - обґрунтування методології реакцій бізнес-організації на стратегічні зміни.
Теорія конкурентних стратегій М. Портера [9-10]	1980, 1985, 1986, 1990	А) обґрунтував створення ефективної стратегії на базі вигідного ринкового позиціонування. Б) Ввів модель «п'яти сил галузевої конкуренції» (постачальники, споживачі, конкуренти, товари-замінники і нові гравці). В) Запропонував поділ стратегій фірм на три принципових виду: «Лідерство за витратами», «Диференціацію» і «Фокусування». Г) Розробив теорію управління «ланцюжком створення цінності».	В області «Економіка»: Обґрунтування ключової ролі ринкового позиціонування для досягнення економічних цілей бізнес-організації; комплексна розробка аналізу зовнішніх факторів, пов'язаних з конкуренцією; обґрунтування типових економічних стратегій при визначених структурах галузі і обраного позиціонування. В області «Теорія організації»: обґрунтування концептуальної структури діяльності бізнес-організації, придатної для планування та реалізації стратегічних змін.
Концепція «стратегії, що розвивається» Г. Минцберга [5, 11]	1973, 1979, 1983, 1989, 1994, 1996	А) Провів детальний аналіз робочого часу керівників фірм і визначив місце діяльності керівника з розробки і реалізації стратегії. Б) обґрунтував власний підхід до типології організаційних структур бізнес-організації, описав п'ять типів. В) Висунув оригінальне розуміння стратегії як «паттерну» в потоці управлінських рішень.	В області «Теорія організації»: - обґрунтування системи організації діяльності керівника фірми на базі аналізу її структури; - розвиток теорії розробки ефективних організаційних структур, що спираються на стратегію. В області «Соціальна психологія»: - обґрунтування стратегії як паттерну і вплив особистості на розробку і реалізацію стратегії.
Економічна теорія фірми, що включає теорію трансакційних витрат О. Віл'ямсона і теорію Агентських відносин М. Дженсена і У. Меклінга [1, 12-13]	1976, 1996	А) Визначив суть економічної ефективності як прагнення до мінімізації витрат (О. Віл'ямсон); Б) Висунув припущення, що фірми забезпечують економію трансакційних витрат при координації використання ресурсів (О. Віл'ямсон). В) Обґрунтовано теорію агентських відносин, що трактує фірму як сплетіння контрактів, що визначають причини і наслідки конфліктів між акціонерами і менеджерами.	В області «Економіка»: - обґрунтування однієї з базових стратегій бізнес-організацій - мінімізація витрат (О. Віл'ямсон). В області «Соціальна психологія»: - розробка підходу до управління конфліктами між акціонерами і менеджерами при прийнятті стратегічних рішень (М. Дженсен і У. Меклінг). В області комплексного розуміння стратегії: - висування концептуального тези про зв'язок організаційних відносин з економічної стратегією мінімізації витрат (О. Віл'ямсон).

Продовження табл. 1.1

Концепція, автори	Роки робіт	Основні положення робіт	Роль у розвитку теорії стратегічного управління
Ресурсна теорія Е. Пенроуз, Б. Вернерфельда, Д. Хемела спільно з С. Прахаладом [14-15]	1959, 1984, 1986, 1991, 1992, 1994, 1995, 2001, 2002, 2003	А) Висунуто ідею про те, що фірма представляє собою сукупність ресурсів, які можуть бути матеріальними і нематеріальними, і вони можуть бути розвинені всередині фірми або придбані на ринку. Б) Доведено, що в економічні результати фірм, діючих на одному товарному ринку, пов'язані з відмінностями в складі ресурсів, якими володіє фірма.	В області «Теорії організації»: - обґрунтування того факту, що економічний успіх фірми залежить від набору внутрішніх ресурсів, що забезпечують їй конкурентні переваги; - визначення видів ресурсів, використовуваних бізнес-організацією для досягнення головної стратегічної мети; - визначення внутрішніх і зовнішніх джерел отримання фірмою ресурсів.
Концепція розробки стратегії як політичного процесу Е. Петтігрю [16]	1977, 1992, 1997, 2002	А) обґрунтував значущість впливу на стратегію різних груп і індивідумів. Б) Виділив два аналітично різних процесів: процес відокремлення інтересів (вимог) груп і індивідумів і процес мобілізації владного потенціалу.	В області «Соціальної психології»: - Обґрунтування одного з перших системних підходів до пошуку соціально-психологічних основ стратегічного планування; - визначення ролі влади в прийнятті стратегічних рішень в бізнес-організації.
Концепція динамічних здібностей Д. Тіс, Д. Пізано і ін. [17-18]	1990, 1994, 1997	А) Зв'язали конкурентну перевагу компанії з наявністю у фірми динамічних здібностей, тобто здібностей модифікувати і переглядати свої компетенції для досягнення кращої відповідності мінливому зовнішньому середовищу. Б) Довели, що динамічні здібності не можуть бути предметом купівлі-продажу.	В області «Теорії організації»: - розвиток ресурсної теорії в частині обґрунтування стратегічно важливих для фірми ресурсів - динамічних здібностей; - визначення джерел створення і розвитку динамічних здібностей, що забезпечують конкурентні переваги бізнес-організації.
Концепція «стратегії як революції» Г. Хемела і «підривних» технологій К. Крістенсена [19-20]	1994, 2002, 2004	А) висунули концепцію «стратегія, як революція» яка передбачає створення ринків завтрашнього дня через інновації, ініційовані менеджерами, здатними заглядати в майбутнє і будувати компанії відповідно до його вимог. Б) Висунув концепцію «підривних» технологій	В області «Економіки»: - обґрунтування важливості вибору і створення привабливих ринків як одного з ключових стратегічних рішень. - Висунув вимогу до успішної стратегії – створення конкурентного пропозиції, випереджаючої всі інші пропозиції на ринку.
Підхід, оснований на знаннях (ПОЗ) Б. Когут, І. Нонака [21-22]	1992, 1994, 2000, 2001	А) Довели, що ПОЗ відбив, те, що поширилося до цього часу серед менеджерів і дослідників розуміння того, що в рамках «нової економіки» виникають фірми, для яких саме знання стає найбільш значущим ресурсом. Б) Запропонували підхід, заснований на знаннях, згідно з яким фірми існують на базі створення та реалізації здібностей організувати комбінації знань, які в свою чергу здатні знизити витрати.	На стику областей «Теорія організації» і «Соціальна психологія»: - обґрунтування стратегічної важливості корпоративних знань для досягнення конкурентних переваг бізнес-організації; - виявлення джерел і опис процесу створення нових знань бізнес-організації через розуміння природи перетворення індивідуального інтелекту в суспільну інновацію.

Тим часом в 80-і рр. розвивається практика планування і управління, яка вимагає нового осмислення пріоритетів і орієнтирів самого процесу управління, ламає сформовану процедуру корпоративного стратегічного планування.

Основою стратегічного управління стає акцент на досягнення стійкої конкурентної переваги, який підтримується і розвивається завдяки інтегрованої взаємодії самостійних бізнес-одиниць. На перший план виходить управління процесами, а не окремими функціями, що, в свою чергу, ставить задачу формування колективної конкурентної переваги перед усіма учасниками ринкової взаємодії.

У маркетинговій діяльності з'являються нові напрямки:

встановлення та постійне здійснення комунікацій з кінцевим споживачем;

безпосереднє підключення кінцевого споживача до процесу розробки і створення товару / послуги;

розвиток партнерських відносин з різними суб'єктами ринку, які стають найважливішим нематеріальним ресурсом компанії;

розвиток сервісної компоненти і підвищення якості обслуговування;

інтеграція в єдиний процес діяльності окремих самостійних суб'єктів ринку, що спеціалізуються на різних видах маркетингової діяльності [23-43].

При цьому в міру появи стратегічного управління і зростання інтересу до нього з боку дослідників значні зміни в акцентах, інструментарії зазнає і саме розуміння маркетингового управління. Фактично формується інструментарій стратегічного ринкового управління стає міждисциплінарної областю діяльності. І всі метаморфози, які спостерігалися в зміні пріоритетів і інструментарію стратегічного управління, відображаються на модифікаціях маркетингового управління. Більш того, сам маркетинг органічно вплітається в схему стратегічного ринкового управління, наповнюючи останню певним цілком конкретним змістом. Маркетинг уже не сприймається окремо від стратегічного управління, і його інструментарій активно модифікується під впливом мінливої стратегічної парадигми [44, стор. 102].

З кінця 80-х років минулого століття відбувається впровадження стратегічного маркетингового управління, однак цей процес ускладнюється відсутністю єдиної парадигми стратегічного управління через нехтування

головної ролі маркетингу в його змісті. Стратегічне маркетингове управління, будучи в даний час останньою ланкою еволюції систем управлінської практики, яка включає етапи бюджетування і контролю, довгострокового планування і стратегічного планування, маркетингового управління та стратегічного управління безумовно, довело свою ефективність. Етапи становлення стратегічного маркетингового управління (на базі розвитку схеми Ф. Глака, С. Кауфмана і А. Уоллека) представлено на рис. 1.1 [45].

Важливо виділити наступні фактори базування стратегічного маркетингового управління в рамках концепції маркетингу:

- планування і управління всіма факторами досягнення головної мети бізнесу є область функціонування стратегічного маркетингу (ринок - оцінка, прогноз, вибір, управління; частка ринку - комплекс маркетингу; рентабельність - ефективність на ринку постачальників ресурсів і послуг);

- економічну, організаційну та соціально-психологічну стратегію бізнес-організації пронизує ринкову націленість на отримання виручки і прибутку за допомогою задоволення потреб і попиту споживачів і мінімізації витрат при оперуванні на ринках ресурсів і послуг;

- концепція маркетингу ставить на чільне місце управління бізнес-організацією мета-категорію ринку, тим самим обґрунтовуючи пріоритет цілей по відношенню до зовнішнього середовища - джерела доходів і, врешті-решт прибуток.



Рис. 1.1. Етапи становлення стратегічного маркетингового управління (систематизовано автором)

Цю думку підкреслює наступний вислів основоположника маркетингу Ф. Котлера: «Загальна стратегія компанії і її маркетингова стратегія багато в чому збігаються. Маркетинг піклується про потреби споживача і про здатність компанії задовольнити їх; ці ж чинники визначаються місією і завданнями компанії. У стратегічному плануванні компанія використовує багато понять маркетингу - частка ринку, розвиток ринку, зростання; часом буває складно відокремити стратегічне планування від маркетингового. На практиці деякі компанії називають своє стратегічне планування «стратегічним маркетинговим плануванням» [46, стор. 117].

У теорії та методології стратегічного маркетингу і стратегічного управління можна виділити наступні ключові точки дотику:

- ґрунтуються на ринковій природі бізнес-організації та впливають з її базових потреб в сприятливому зовнішньому середовищі (ринку), зростанні та підвищенні ефективності;
- припускають визначення призначення компанії (місії), її очікуваного стану (бачення), постановку головних економічних цілей і завдань;
- використовують часто одні і ті ж методичні інструменти для досягнення своїх цілей (ринкові матриці і матриці позиціонування, PEST і SWOT-аналіз, системи кількісних і якісних показників).

Найбільш яскравим прикладом доказу однорідності методик стратегічного маркетингу і стратегічного управління може служити порівняльний аналіз типових структур стратегічного плану та стратегічного маркетингового плану, який показує їх збіг за більшістю елементів. Як пише з цього приводу Б. Сміт: «І по сей день стратегічне планування і стратегічне маркетингове планування розділити важко: вони мають багато спільних інструментів» [47, стор. 22].

Отже, в розширеному вигляді під *стратегічним маркетинговим управлінням* розуміється управління досягненням довгострокових ринкових цілей бізнес-організації. При цьому, стратегічне маркетингове управління має:

- ґрунтуватися на пріоритеті ринкових цілей перед цілями управління при опорі на методологію, механізми та інструменти управління;
- увібрати в себе ефективні елементи як маркетингового планування, так і стратегічного планування;
- широко використовувати сучасні підходи стратегічного управління, пов'язані з формулюванням стратегії та її операціоналізації;
- органічно вплетено як в ідеологію, так і в повсякденну діяльність бізнес-організації.

Таким чином, стратегічне маркетингове управління в сучасній бізнес-середовищі є невід'ємним елементом інноваційної моделі будь-якої ефективної бізнес-організації, тому його впровадження в практику діяльності є обов'язковою вимога довгострокового успіху компанії.

1.2. Характеристика стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією

Ключовим фактором будь-якого бізнесу є ринок. Ринок являє собою перший, ближній круг зовнішнього середовища бізнесу, він багато в чому визначає можливості бізнес-організації досягати свою головну мета - нарощування прибутку. У зв'язку з цим для успіху будь-якої бізнес-організації абсолютно необхідна організація ефективного роботи зі збору, обробки, аналізу і прогнозування комплексної інформації про ринок [28].

Відношення між ринком і бізнесом виражається в тому, що у визначенні ринку під продавцями розуміється бізнес або бізнес-організації, тобто ті організації, метою яких є отримання прибутку. Найважливішими характеристиками ринку є його розмір (ємність) ринку і конкуренція.

Розмір ринку визначається сукупним попитом споживачів на продукти і послуги, називається ємністю ринку і вимірюється в грошових і (рідше) в фізичних одиницях. Ємність ринку може бути більше або дорівнює розміру реалізованого попиту, тобто сукупної виручки всіх гравців ринку. В даний

час практично на всіх ринках або відсутній дефіцит товарів, або він нівелюється зростанням цін, і, отже, всі сучасні ринки прагнуть до рівності попиту і сукупної виручки бізнесів на ринку. Ринки різняться за розміром: бувають відносно великі ринки (нафта, газ, метали, банківські послуги, продукти харчування та ін.) і відносно невеликі (електролампочки, книги, кімнатні рослини, юридичні послуги та ін.).

Для бізнес-організації критично важливо об'єктивно оцінювати і прогнозувати місткість ринку і обсяг продажів. Це пов'язано з тим, що в кінцевому рахунку ємність ринку - це потенціал виручки (доходів) і прибутку бізнес-організацій, які є гравцями даного ринку. Від того, скільки грошей витрачається і може бути витрачено на ринку, залежить зміст стратегії розвитку бізнес-організації.

Стратегічні завдання оцінки і прогнозування ємності ринку повинні формулюватися і вирішуватися в бізнес-організаціях будь-якого масштабу, так як всі вони працюють на ринках. Інша справа, що ці ринки можуть бути теж різного масштабу (світові, національні, регіональні ринки, ринки окремих територій, окремих товарних сегментів, окремих клієнтських груп).

Важливим завданням при цьому є визначення меж ринків компанії і сегментація ринків.

Другою ключовою характеристикою ринку є конкуренція. Конкуренція на ринку залежить від кількості гравців ринку, займаних ними частки ринку і їх конкурентних переваг. Її стан визначає для бізнес-організації можливість отримання і утримання певної частки на ринку.

Об'єктивно, чим нижче конкуренція, тим привабливіше для компанії ринок або його сегмент. Зміна конкуренції генерує можливості або загрози для розвитку бізнесу, тому її необхідно серйозно вивчати і прогнозувати.

Третя, головна характеристика ринку - середня рентабельність ринку. Для бізнес-організації значення середньої рентабельності ринку вкрай важливо, так як це визначає рівень рентабельності самої компанії.

Рівень середньої рентабельності ринку багато в чому обумовлюється державним регулюванням в частині конкуренції і податків [47].

Оцінка і прогнозування середньої рентабельності ринку є однією з головних стратегічних завдань бізнес-організації, так як її рішення дозволяє виробляти шляхи ефективного управління рентабельністю власного бізнесу в частині використання зовнішніх можливостей скорочення витрат, підвищення ефективності діяльності та запобігання виникаючих загроз зниження рентабельності (наприклад, в результаті зростання цін на сировину і товари).

Привабливість ринку визначається не по одній його характеристиці, а за комплексом, що складається їх всіх трьох характеристик (ємності ринку, конкуренції і середньої рентабельності ринку). При переоцінці ємності ринку і відповідному їй плані продажів виникає загроза недоотримання доходів і перевитрати бюджету, спрямованого на забезпечення переоціненого плану продажів.

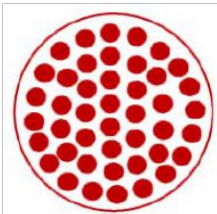
При недооцінці конкуренції є ймовірність недоотримання запланованої частки ринку або зовсім не проведення угод. При недооцінці загроз зниження рентабельності бізнес може не покрити зростаючі витрати доходами і розоритися.

Представлені головні характеристики ринку (ємність, конкуренція і середня рентабельність) і їх розділові значення (великі і невеликі) дають можливість визначити вісім (число можливих поєднань) укрупнених типів ринків, наочно представлених в типології на рис. 1.2 [28, 41-43, 46-47].

При цьому необхідно зазначити, що завдання визначення меж діапазонів параметрів ринків є критично важливими для практичного застосування даного підходу.

Таблиця 1.2

Укрупнені типи ринків

Тип ринку	Зображення ринку	Характеристика
Тип 1: велика ємність ринку; Низька конкуренція; висока рентабельність		Тип 1 ринків характеризується відносно великою ємністю ринку, відносно низькою конкуренцією і великою середньою рентабельністю і є найпривабливішим за сукупністю параметрів (+++). До цього типу часто належать ринки великої місткості, поділені між малим числом великих гравців і володіють високим потенціалом прибутковості в силу низької конкуренції та інших причин. Прикладом таких ринків в Україні можуть служити більшість сировинних (газ, нафта, метали) в некризові періоди. Стати новим гравцем на таких ринках українською складно, так як діючі гравці створюють і зміцнюють потужні бар'єри входу в галузь.
Тип 2: велика ємність ринку; низька конкуренція; низька рентабельність		Тип 2 ринків характеризується відносно великою ємністю ринку, відносно низькою конкуренцією і відносно низькою середньою рентабельністю і є досить привабливим за сукупністю параметрів (++-). До цього типу часто належать великі ринки, гравців на яких мало в основному в силу проблемної прибутковості та інших причин. Прикладом таких ринків в Україні може служити виробництво сільськогосподарської продукції. Стати новим гравцем на таких ринках так само легко, як і збанкрутувати. Однак це перспективні ринки через великий обсяг і потенціал попиту, які постійно привертають до себе нових гравців.
Тип 3: Велика ємність ринку; висока конкуренція; висока рентабельність		Тип 3 ринків характеризується відносно великою ємністю ринку, відносно високою конкуренцією і щодо великий середньою рентабельністю і є досить привабливим за сукупністю параметрів (+-+). До цього типу часто належать великі ринки, з великою кількістю гравців і володіють високою прибутковістю в силу різних причин. Прикладом таких ринків в Україні можуть служити фінансові ринки (банківський бізнес, страхування) в некризові періоди. Стати новим гравцем на таких ринках можливо, однак треба брати до уваги ціну входу і сильну конкуренцію, що перешкоджає зростанню частки ринку.
Тип 4: велика ємність ринку; висока конкуренція; низька рентабельність		Тип 4 ринків характеризується відносно великою ємністю ринку, відносно високою конкуренцією і відносно низькою середньою рентабельністю і є проблемним за сукупністю параметрів (+ - -). До цього типу часто належать великі ринки, з великою кількістю гравців і мають низьку прибутковість в силу високої конкуренції та інших причин. Прикладом таких ринків в Україні можуть служити дрібно- та середньо роздрібна торгівля. Стати новим гравцем на таких ринках досить просто, проте виживати і розвиватися бізнесу буде важко, постійно конкуруючи і керуючи рентабельністю.
Тип 5: мала ємність ринку; низька конкуренція; висока рентабельність		Тип 5 ринків характеризується відносно малою ємністю ринку, низькою конкуренцією і великою середньою рентабельністю і є досить привабливим за сукупністю параметрів (++) . Це невеликі ринки, поділені між малим числом високопрофесійних гравців і володіють високим потенціалом прибутковості в силу низької конкуренції і унікальних продуктів і послуг. Прикладом таких ринків в Україні можуть служити ринки унікальних товарів і послуг (предмети розкоші, послуги великих юристів, лікарів, зірок мистецтва, кіно, літератури, естради і ін.). Стати новим гравцем на таких ринках вкрай складно, так як необхідно мати ексклюзивні конкурентні переваги і володіти унікальними талантами.

Продовження табл. 1.2

Тип ринку	Зображення ринку	Характеристика
Тип 6: мала ємність ринку; низька конкуренція; низька рентабельність		Тип 6 характеризується відносно невеликою ємністю ринку, низькою конкуренцією і відносно низькою середньою рентабельністю і є проблемним за сукупністю параметрів (- + -). До цього типу часто належать ринки окремих товарів і послуг, з невеликою кількістю гравців і мають низьку прибутковість в силу об'єктивних причин, в основному в силу нерозвиненості ринків. Прикладом таких ринків в Україні можуть служити багато ринків транспортних послуг та інших допоміжних послуг і продуктів (установка обладнання, інтернет-послуги, побутове обслуговування населення та ін.). Стати новим гравцем на таких ринках досить просто, проте потрібна стійкість для довготривалого зростання і підвищення своєї ефективності разом з розвитком всього ринку.
Тип 7: мала ємність ринку; висока конкуренція; висока рентабельність		Тип 7 ринків характеризується відносно малою ємністю ринку, високою конкуренцією і великою середньою рентабельністю і є проблемним за сукупністю параметрів (- - +). До цього типу часто належать відносно невеликі ринки, з високою конкуренцією між гравцями різного калібру і володіють прибутковістю в силу сформованих обставин (може бути тимчасовим) або високу вартість товарів і послуг. Прикладом таких ринків в Україні може служити ринок консалтингових послуг. Стати новим гравцем на таких ринках досить просто, проте тут найбільша ймовірність швидкого руйнування.
Тип 8: мала ємність ринку; висока конкуренція; низька рентабельність		Тип 8 характеризується відносно невеликою ємністю ринку, високою конкуренцією і відносно низькою середньою рентабельністю і є самим непривабливим за сукупністю параметрів (- - -). До цього типу часто належать дуже невеликі ринки, на яких історично присутня конкуренція, що змушує гравців знижувати ціни, а значить, робити ринок низько прибутковим. Прикладом таких ринків в Україні можуть служити ті ринки, які в певні періоди свого розвитку були привабливими, а потім деградували (наметова торгівля). Виходити на такі ринки і розвивати на них бізнес вельми ризиковано.

Інструменти оцінки привабливості ринків активно застосовуються в практиці стратегічного планування для розробки портфельної і сегментної стратегії. Більшість з них засновані на матричному принципі і використовуються для позиціонування бізнесів і сегментів в полі, заданому на перетині 2-5 факторів ринку і / або бізнесу. В результаті утворюється якийсь системний простір, що складається з областей (від 4 до 20), що характеризуються відмінними один від одного властивостями, при визначенні приналежності до яких окремих бізнесів або сегментів передбачається рекомендувати той або інший тип стратегії по цим бізнесам або сегментам (табл. 1.3) [28, 41-43, 46-47].

Таблиця 1.3

Характеристики найбільш відомих матриць стратегічного позиціонування

Інструмент стратегічного планування	Призначення	Опис	Фактори типологізації
МАТРИЦЯ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ	Прийняття рішень за наміченими позиціями на ринку і розподіл коштів між бізнесами	Двухфакторная матриця 2х2. По осях розташовуються показники: зростання обсягу попиту; частка ринку в порівнянні з часткою ведучого конкурента	рост ринку; доля ринку компанії
МАТРИЦЯ ДЕ-МАККПНЗП	визначення стратегічного вибору при розробці портфельної стратегії	Розмір - 3х3, по осях виставляються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії на даному ринку	стратегічна позиція бізнесу; привабливість галузі
МАТРИЦЯ АРТУР Д. ЛІТТЛ	Залежно від положення бізнесу в матриці пропонується набір стратегій	Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу бізнесу і п'яти конкурентних позицій - всього 20 осередків	стадія життєвого циклу бізнесу; конкурентна позиція
МАТРИЦЯ ШЕЛЛ/ДПМ	для вироблення стратегічного позиціонування	Матриця 2х3х3. по осях розташовуються показники: перспективи галузі бізнесу; конкурентоспроможність бізнесу	привабливість галузі; конкурентоспроможність бізнесу
МАТРИЦЯ АНСОФФА	Для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку	За однією вісью в матриці розглядається вид товару - старий чи новий, по іншій - вид ринку, також старий або новий	вид ринку; вид товару

Рішення задач вивчення і прогнозування розмірів ринків, конкуренції і середньої рентабельності ринків безпосередньо пов'язано з визначенням рушійних сил формування та регулювання цих стратегічно ключових для компаній ринкових факторів. Форми визначення суб'єктів впливу на фактори привабливості ринків представлено у табл. 1.4 [28, 46-47].

Держава відіграє ключову роль у формуванні та регулюванні ємності ринку, конкуренції і середньої рентабельності ринків через реалізацію експортно-імпоротної політики, управління конкуренцією через антимонопольні органи, управління доходною частиною державного бюджету через використання таких інструментів, як податки, мита, акцизу та ін. Цілями цієї діяльності є суспільне благо, наповнення бюджету, сприяння

соціально-економічного розвитку, формування суспільно важливих потреб і попиту та ін.

Таблиця 1.4

**Форми визначення суб'єктів впливу на фактори привабливості
ринків**

Фактори привабливості ринку	Суб'єкти впливу			
	Держава, товариство	Споживачі	Конкуренти	Постачальники
Ємність ринку	регулюють ємність ринків через імпорто-експортну політику і державне замовлення	формують ємність ринку пред'являючи реальний обсяг попиту на основі розвитку потреб і переваг	поряд зі споживачами формують ємність ринку регулюючи товарну пропозицію в визначеному обсязі	впливають через постачання певного обсягу сировини, матеріалів, готової продукції і інших товарів і послуг
Конкуренція на ринку	регулюють конкуренцію через антимонопольне законодавство	впливають на конкуренцію пред'являють вимоги до асортименту, якості та ціни, товарів та послуг	формують конкуренцію через постійне суперництво і спілки	впливають через реалізацію політики роботи з замовниками
Рентабельність ринку	регулюють рентабельність через податки мита, акцизи та ін.	впливають на рентабельність через солідарні вимоги до рівня продажних цін на товари та послуги	впливають на рентабельність через солідарні ціни і солідарні стратегії закупівель, а також через лобіювання економічних інтересів галузі	впливають через встановлення цін продукцію і послуги, що постачаються

Споживачі є носіями попиту і безпосередньо визначають ємність ринку в результаті розвитку потреб, платоспроможності, зміни купівельної поведінки і споживання. Споживачі впливають і на конкуренцію, пред'являючи вимоги гравцям ринку в області асортименту, обсягу і якості товарної пропозиції, що може призводити, наприклад, до відходу з ринку компаній, які задовольняють цим вимогам, або до можливості приходу на ринок нових гравців, здатних надавати кращу товарну пропозицію. Споживачі також впливають на середню рентабельність ринку через вплив на ціни ринку, пред'являючи цінові вимоги до товарів і послуг ринку.

Конкуренти, або гравці ринку, формують обсяг товарної пропозиції, що обумовлює реалізований попит, тобто ємність ринку. Їх поведінка безпосередньо і формує конкуренцію, включаючи такі механізми, як створення бар'єрів для приходу нових гравців, лобіювання інтересів існуючих гравців у владних органах, створення коаліцій, які захищають їх інтереси та ін. Конкурентна боротьба або союзи безпосередньо можуть знижувати або підвищувати середню рентабельність всього ринку.

Постачальники товарів і послуг впливають на місткість ринку, забезпечуючи виробництво і поставку товарів і послуг. Віддаючи перевагу тим чи іншим партнерам, постачальники можуть впливати на структуру конкуренції. Більшою ступеню постачальники впливають на середню рентабельність галузевого бізнесу, солідарно диктуючи ціни на свої продукти і послуги.

У зв'язку з цим у будь-якій бізнес-організації виникають два види життєво важливих стратегічних завдань: «Вивчення та прогнозування ключових ринкових факторів (ємності, конкуренції і середньої рентабельності ринку)» і «Вплив на фактори галузевих ринків в цілях підвищення привабливості свого ринку».

Висновки до 1 розділу

1. Наведено оцінку результатів розвитку теорії стратегічного управління; систематизовано етапи становлення стратегічного маркетингового управління, які складаються з п'яти етапів, а саме: фінансового планування; планування заснованого на прогнозах; планування, орієнтованого на зміни середовища; стратегічного управління; стратегічного маркетингового управління.

2. Наведено укрупнені типи ринків; надано характеристику найбільш відомим матрицям стратегічного позиціонування; представлено форми визначення суб'єктів впливу на фактори привабливості ринків.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1. Аналіз методики оцінки структури і змісту процедур стратегічного маркетингового планування

Система головних цілей, по суті, являє собою концентрований результат розвитку бізнес-організації самого верхнього рівня:

По-перше, вона включає найголовніші показники зростання компанії, як абсолютні - виручку, так і відносні - частку ринку. Ці показники важливі кожен сам по собі і стимулюють бізнес-організацію ставити цілі щодо зростання кожного з них. Так, при зростанні виручки і зниження частки компанія збільшує доходи при втраті ринкових позицій, що може негативно позначитися на її перспективі розвитку. При зростанні частки і скорочення виручки компанія посилює ринкові позиції при скороченні доходів, що може призводити до нестачі ресурсів для забезпечення поточної діяльності.

По-друге, до головних цілей відносять критерії ефективності діяльності бізнес-організації у вигляді показників рентабельності, що змушує компанію визначати орієнтири скорочення витрат і оптимізації бізнес-процесів, тобто прагнути зберегти максимальну частину доходів у вигляді прибутку.

По-третє, безсумнівно, до складу головних цілей входять показники щорічного прибутку і вартості бізнесу (капіталізації) компанії як результуючий підсумок стратегічного розвитку бізнес-організації.

По-четверте, необхідно вказувати серед головних цілей прогнозу ємність ринку, а в разі можливості управляти ринком - цільове значення ємності ринку. З визначення ємності ринку і починається процес розробки головних стратегічних цілей компанії [28-29, 41-43].

Система головних цілей є найважливішим елементом стратегічного маркетингового планування з наступних причин:

задає основні орієнтири розвитку бізнес-організації на певних етапах;
охоплює всі ключові напрямки розвитку бізнес-організації, відповідно її об'єктивним потребам;

є основою планування цільових параметрів стратегічних завдань розвитку компанії.

Вироблення головних цілей розвитку бізнес-організації при всій своїй важливості є досить складною, неоднозначною процедурою. Існує ряд серйозних проблем, що ускладнюють вироблення головних цілей, основними з яких є такі:

труднощі отримання даних, необхідних для оцінки і прогнозування ринку;

відсутність чітких критеріїв обґрунтування цільової частки ринку компанії і, відповідно, цільової виручки;

недостатня передбачуваність ефективності заходів, спрямованих на підвищення ефективності (рентабельності) бізнес-організації,

невизначеність з приводу об'єктивної методики оцінки вартості бізнесу (капіталізації).

Розуміючи всю складність і відповідальність процесу визначення головних цілей, використовуючи перераховані вимоги, пропонується розглянути методику, яка представлена у вигляді матриці у табл. 2.1 і системи таблиць 2.2 – 2.5 [28-29, 41-43, 46-47].

Розглянутий методичний підхід ґрунтується на обумовленості можливостей розвитку бізнес-організації як факторами зовнішнього середовища, так і позиціями бізнес-організації на ринку і рівнем її ефективності.

Таблиця 2.1

Матриця для визначення головних цілей компанії

Етапи планування	Назва етапів планування	Ключові стратегічні показники			
		обсяг ринку	конкуренція / частка	рентабельність	прибуток
I	Оцінка ринку	існуюча ємність ринку галузі / сегменту (кількісний показник)	Фактична сила конкуренції на ринку галузі / сегменту (кількісний показник - частки конкурентів і якісний показник – конкурентних переваг гравців)	Фактична середня рентабельність галузі / сегмента (кількісний показник -%)	Фактичний середній прибуток галузі / сегмента (кількісний показник)
II	Прогноз ринку	Прогнозна ємність ринку галузі / сегмента (кількісний показник)	Прогнозна сила конкуренції на ринку в галузі / сегменті (кількісний показник - частки конкурентів і якісний показник – конкурентних переваг гравців)	Прогнозна середня рентабельність галузі / сегмента (кількісний показник -%)	Прогнозний середній прибуток галузі / сегмента (кількісний показник)
III	Оцінка стратегічних показників компанії	Існуюча ємність ринку галузі / сегмента (кількісний показник)	Фактична частка ринку галузі / сегмента компанії (кількісний показник - %)	Фактична рентабельність компанії в галузі / сегменті (кількісний показник -%)	Фактичний прибуток компанії у галузі / сегменті (кількісний показник)
IV	Вироблення головних цілей компанії	Цільова ємність ринку галузі / сегмента (кількісний показник)	Цільова частка ринку галузі / сегмента компанії (кількісний показник - %)	Цільова рентабельність компанії в галузі / сегменті (кількісний показник -%)	Цільовий прибуток компанії у галузі / сегменті (кількісний показник)

Перший етап - «Оцінка ринку» включає чотири наступних розділів (табл. 2.2) [28, 41-43, 46-47].

Для реалізації першого етапу розробки головних цілей бізнес-організації використовуються наступні інструменти:

технології збору інформації про ринок;

технології обробки та аналізу інформації про ринок;

технології оцінки ємності ринків, конкуренції, середньої рентабельності і прибутку.

Таблиця 2.2

**Ключові характеристики першого етапу («Оцінка ринку»)
процедури визначення головних цілей бізнес-організації**

Розділ етапу	Призначення	Мета	Вимоги до інформації
1.1. Оцінка ємності ринку (ринкового сегмента) компанії	Служить для розуміння загального обсягу грошових коштів, що обертаються на ринку компанії і є максимально можливим доходом бізнес-організації.	Визначення грошового показника, що характеризує обсяг продажів, що відбувся (або покупок) товарів на ринку (ринковому сегменті) бізнес-організації.	Дані про ємність ринків і сегментів повинні бути представлені в кількісній грошовій формі з зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки, виконавців.
1.2. Аналіз конкуренції	Служить для всебічної оцінки конкурентного середовища на ринку, що є визначальним фактором можливостей зростання бізнесу компанії.	Виявлення кола гравців ринку компанії, визначення їх ринкових часток, оцінка їх конкурентних переваг і стратегій.	Дані про конкуренцію на ринках компанії повинні бути представлені у вигляді кількісних характеристик часткою ринків конкурентів і у вигляді якісних характеристик конкурентних переваг і стратегій гравців із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки, виконавців.
1.3. Оцінка рентабельності ринку компанії	Служить для розуміння середнього рівня рентабельності ринку або ринкового сегмента, що є критерієм оцінки рентабельності бізнес-організації.	Визначення показника середньої рентабельності ринку, розраховується як відношення сукупного прибутку учасників ринку до їх сукупного обороту.	Дані про середню рентабельності ринків і сегментів повинні бути представлені в кількісній відсотковій формі із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки, виконавців.
1.4. Оцінка загального обсягу прибутку ринку компанії	Служить для розуміння загального обсягу прибутку на ринку, який може бути максимально можливим прибутком бізнес-організації (при монопольному становище).	Визначення грошового показника, що характеризує обсяг прибутку на ринку (ринковому сегменті) бізнес-організації.	Дані про загальний обсяг прибутку на ринку повинні бути представлені в кількісній грошовій формі із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору та обробки, виконавців.

Для забезпечення роботи вищеописаних інструментів доцільно використовувати такі інформаційні джерела:

зовнішні (офіційна державна статистика, галузеві огляди ринків, галузева преса, загальноекономічна преса, Інтернет, інтерв'ю експертів галузі, інформація від конкурентів і споживачів);

внутрішні (внутрішні огляди ринків і ринкова аналітика, експертні думки співробітників, результати внутрішніх аналітичних сесій).

Етап «Оцінка ринку» складається з наступних процедур:

визначення меж ринку і сегментація, виявлення ключових характеристик конкурентів і показників для розрахунку рентабельності;

розробка технічного завдання по оцінці ємності ринку і ринкових сегментів у вигляді таблиць;

вибір виконавців (співробітників компанії або зовнішніх виконавців);

узгодження технічного завдання з виконавцями;

затвердження методології оцінки, бюджету і термінів проекту;

організація проведення оцінки (планування окремих заходів, виділення засобів і ресурсів, проміжний контроль виконання заходів);

прийом результатів оцінки (можливо у вигляді проведення презентації).

Нижче розглядаються основні часто виникаючі проблеми першого етапу розробки стратегічних цілей «Оцінка ринку» та шляхи їх подолання.

1. Труднощі у визначенні меж ринків і сегментів. У «старих» галузях долається використанням сформованих в галузі критеріїв межі ринків і типів сегментів. У «молодих» галузях проводиться спеціальна маркетингова процедура щодо виявлення ринків і сегментів, відповідних критеріям не перетинання множин товарів, клієнтів, територій.

2. Проблеми виділення конкурентів. В основному виникає при наявності на ринку багатьох часто невідомих гравців. Можливо подолати через одночасне обмеження кількості досліджуваних конкурентів (наприклад, поставити завдання отримати дані про десятих найбільших гравців або про всіх гравців, чия частка ринку перевищує 3%) і виділення лише ключових ринків (при розробці корпоративної стратегії) або ринкових сегментів для конкурентного аналізу.

3. Проблеми відсутності готових даних по ємностям ринків, часток конкурентів і їх середньої рентабельності. Найчастіше долається або

проведенням спеціальних вибіркових досліджень споживачів, гравців ринку і постачальників товарів і послуг, або організацією експертної оцінки із запрошенням в якості експертів безумовних галузевих авторитетів.

4. Недовіра до результатів оцінки ринків. Ефективно долається збільшенням числа незалежних один від одного інформаційних джерел (зовнішніх і внутрішніх) і методів збору інформації.

Другий етап - «Прогноз ринку» включає чотири наступні розділи (табл. 2.3) [28, 41-43, 46-47].

Для реалізації другого етапу розробки головних цілей бізнес-організації використовуються наступні інструменти:

- технології прогнозування місткості ринку;
- технології прогнозування поведінки конкурентів;
- технології прогнозування середньої рентабельності і сукупного прибутку ринку.

Для забезпечення роботи вищеописаних інструментів використовуються такі інформаційні джерела:

- зовнішні (офіційна державна статистика і прогнози, галузеві огляди і прогнози ринків, галузева преса, загальноекономічна преса, Інтернет, інтерв'ю експертів галузі, інформація від конкурентів і споживачів);

- внутрішні (внутрішні огляди і прогнози ринків, експертні думки співробітників, результати внутрішніх аналітичних сесій).

Етап «Прогноз ринку» складається з наступних основних процедур:

- визначення прогнозних дат, точності і терміновості надання прогнозів;
- розробка технічного завдання з прогнозування ринку у вигляді таблиць;

- вибір виконавців (співробітники компанії або зовнішні виконавці);
- узгодження технічного завдання з виконавцями;
- затвердження методології оцінки, бюджету і термінів проекту;
- організація проведення оцінки (планування окремих заходів, виділення засобів і ресурсів, проміжний контроль виконання заходів);

прийом результатів оцінки (можливо у вигляді проведення презентації).

Таблиця 2.3

**Ключові характеристики другого етапу («Прогноз ринку»)
процедури визначення головних цілей бізнес-організації**

Розділ етапу	Призначення	Мета	Вимоги до інформації
2.1. Прогноз ємності ринку (ринкового сегмента) компанії	Служить для оцінки потенціалу обсягу грошових коштів, що обертаються на ринку компанії і є максимально можливим доходом бізнес-організації в майбутньому періоді.	Визначення грошового показника, що характеризує прогнозний обсяг продажів, що відбувся (або покупок) товарів на ринку (ринковому сегменті) бізнес-організації.	Дані про прогнозні ємності ринків і сегментів повинні бути представлені в кількісній грошовій формі із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки, виконавців.
2.2. Прогноз конкуренції	Служить для всебічної оцінки конкурентного середовища на ринку в майбутньому, що є визначальним фактором розробки стратегії зростання бізнесу компанії.	Виявлення потенціалу гравців ринку і можливостей його реалізації, прогноз зміни ринкових часток конкурентів, оцінка можливого розвитку їх конкурентних переваг і стратегій.	Дані про прогноз конкуренції на ринках компанії повинні бути представлені у вигляді кількісних характеристик часток ринків конкурентів і у вигляді якісних характеристик потенціалу конкурентних переваг і стратегій гравців із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки, виконавців.
2.3. Прогноз рентабельності і ринку компанії	Служить для оцінки зміни середнього рівня рентабельності ринку, є критерієм оцінки зростання рентабельності бізнес-організації, базою для вироблення стратегії управління рентабельністю.	Визначення зміни показника середньої рентабельності ринку в майбутньому, що розраховується як відношення сукупного прибутку учасників ринку до їх сукупного обороту.	Дані про середню рентабельності ринків і сегментів повинні бути представлені в кількісній відсотковій формі із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки, виконавців.
2.4. Прогноз загального обсягу прибутку ринку компанії.	Служить для оцінки потенціалу обсягу прибутку на ринку, яка може бути максимально можливим прибутком бізнес-організації (при монопольному положенні) в майбутньому.	Визначення грошового показника, що характеризує можливий обсяг прибутку на ринку (ринковому сегменті) бізнес-організації.	Дані про можливий обсяг прибутку на ринку повинні бути представлені в кількісній грошовій формі із зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору і обробки і виконавців.

Нижче розглядаються основні часто виникаючі проблеми другого етапу «Прогноз ринку» розробки стратегічних цілей і шляхи їх подолання.

1. Труднощі у визначенні драйверів ринку та отриманні даних про динаміку факторів, що визначають зміни ємності ринку. За відсутності власних фахівців, здатних вирішити це завдання, можливе залучення професійних дослідників ринків (спеціалізованих компаній або експертів). При цьому виконавці повинні відповідати критеріям наявності успішного доведеного досвіду прогнозування ринків даної галузі і представити методику процедури прогнозування, яку вони збираються використовувати.

2. Проблеми отримання даних про стратегії конкурентів, можливо подолати поєднанням інформації після ретельного вивчення відкритих інформаційних джерел (в основному через Інтернет), інтерв'ю персоналу, який покинув або збирається покинути компанію-конкурента, і результатів опитувань галузевих експертів, споживачів і постачальників, товарів і послуг конкурентам.

3. Проблеми прогнозування зміни середньої рентабельності галузевих ринків, долаються шляхом ретельного аналізу структури галузевих витрат, визначення драйверів кожного типу витрат і розробки прогнозу зміни цих драйверів. В результаті оцінюється середня рентабельність галузевого ринку на основі моделі, в яку підставляються прогнозні значення факторів, і виходить обґрунтований прогноз майбутньої середньої рентабельності ринку.

Третій етап - «Оцінка стратегічних показників компанії» включає наступні розділи (табл. 2.4) [28, 36].

Оцінка ємності ринку (3.1) входить в коло ключових показників конкретної бізнес-організації, фактично ця процедура повинна бути реалізована вже на першому етапі розробки головних цілей.

Для реалізації третього етапу розробки головних цілей бізнес-організації використовується управлінська та бухгалтерська звітність.

Етап «Оцінка стратегічних показників компанії» складається з наступних основних процедур:

призначення внутрішніх виконавців і розробка звітних форм;

отримання даних про раніше проведених оцінках ємностей ринку і ринкових сегментів;

отримання необхідної управлінської і бухгалтерської звітності;

проведення необхідних розрахунків;

прийом результатів оцінки.

Таблиця 2.4

Ключові характеристики третього етапу («Оцінка стратегічних показників компанії») процедури визначення головних цілей бізнес-організації

Розділ етапу	Призначення	Мета	Вимоги до інформації
3.1. Визначення частки ринку компанії	Служить для оцінки позиції компанії на ринку і є базовим показником для планування зростання бізнесу компанії.	Визначення частки компанії на ринку або в ринковому сегменті, розраховується як відношення виручки компанії до ємності ринку.	Дані про частку ринку компанії, рентабельності і прибутку компанії повинні бути представлені в кількісній грошовій формі процентному вираженні з зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору та обробки і виконавців
3.2. Оцінка рентабельності компанії	Служить для розуміння ефективності діяльності компанії і є базовим показником для планування збільшення рентабельності.	Визначення рентабельності бізнес-організації, що розраховується як відношення чистого прибутку компанії до її виручки.	
3.3. Оцінка прибутку компанії.	Служить для оцінки фінансового результату діяльності компанії і є базовим показником для планування головної мети бізнес-організації.	Розрахунок чистого прибутку компанії, як різниці між її доходами і витратами.	

При проведенні етапу «Оцінка стратегічних показників компанії» на практиці іноді виникає одна характерна проблема - правильний розрахунок рентабельності і прибутку компанії. Ця трудність, як правило, пов'язана з точністю управлінської звітності і долається шляхом її вдосконалення.

Четвертий етап - «Вироблення головних цілей компанії» - є відмінним від перших трьох в плані як важливості, так і методології і включає в себе чотири наступні розділи (табл. 2.5) [28, 36].

Таблиця 2.5

Ключові характеристики четвертого етапу («Вироблення головних цілей компанії») процедури визначення головних цілей бізнес-організації

Розділ етапу	Призначення	Мета	Вимоги до інформації
4.1. Визначення цільової ємності ринку компанії	Служить для визначення цілей щодо управління ринком і є основою розробки стратегії розширення або збереження існуючої ємності ринку товарів і послуг бізнес-організації.	Визначення цільової ємності ринку (на основі оцінки існуючої ємності і прогнозу її зміни), очікуваної в наслідок планованих заходів з управління їм.	Цільові показники розвитку компанії повинні бути представлені в кількісній грошовій формі і процентному вираженні з зазначенням відповідних періодів, джерел інформації, методів її збору та обробки і виконавців.
4.2. Визначення цільової частки ринку компанії	Служить для постановки мети за часткою компанії на ринку, що є основою розробки стратегії її бізнесу.	Метою процедури є обґрунтування планованої виручки бізнес-організації з урахуванням раніше отриманої виручки, існуючої частки ринку, прогнозу попиту, прогнозної сили конкуренції, тенденцій розвитку галузі.	
4.3. Визначення цільової рентабельності компанії	Служить для постановки мети по рентабельності компанії, що є основою розробки стратегії підвищення ефективності бізнес-організації.	Обґрунтування планованої рентабельності бізнес-організації з урахуванням поточної рентабельності, існуючої середньої рентабельності ринку, прогнозу зміни факторів рентабельності.	
4.4. Визначення цільового прибутку компанії	Служить для постановки мети щодо прибутку компанії, яка є головною стратегічною метою бізнес-організації.	Обґрунтування планованого прибутку бізнес-організації з урахуванням раніше отриманого прибутку, показників прибутку гравців ринку, тенденцій розвитку галузі.	

Базою для визначення головних цілей компанії (четвертого, заключного розділу) є відповідні раніше розроблені показники трьох попередніх етапів.

Для четвертого етапу розробки головних цілей бізнес-організації використовуються такі інструменти:

- технології планування завдань з управління ринком;
- технології планування обсягів продажів (частки ринку);
- технології планування прибутку бізнес-організації.

Для забезпечення роботи вищеописаних інструментів використовуються такі інформаційні джерела:

зовнішні (офіційна державна статистика і прогнози, галузеві огляди і прогнози ринків, галузева преса, загальноекономічна преса, Інтернет, інтерв'ю експертів галузі, інформація від конкурентів, споживачів, постачальників товарів і послуг гравцям ринку),

внутрішні (дані управлінської і бухгалтерської звітності, внутрішні огляди ринків і ринкова аналітика, експертні думки співробітників, результати внутрішніх аналітичних сесій).

Етап «Вироблення головних цілей компанії» складається з наступних основних процедур:

збір інформації перших трьох етапів визначення головних цілей компанії:

оцінки та прогнозу ринку і оцінки стратегічних показників компанії;

розробка регламенту стратегічного наради з приводу розробки головних цілей бізнес-організації в складі власників бізнесу і ключового менеджменту і призначення відповідального за організацію стратегічної наради;

розробка форматів для представлення фінальних результатів;

надання учасникам наради попередньо розроблених матеріалів, регламенту наради і форматів очікуваних результатів;

організація проведення стратегічної наради (планування окремих заходів, виділення коштів і ресурсів);

оформлення та затвердження результатів стратегічного наради (можливо у вигляді проведення презентації).

Нижче розглядаються виникаючі проблеми четвертого етапу розробки стратегічних цілей і шляхи їх подолання.

1. Труднощі в плануванні цільової ємності ринку. Планування цільової ємності ринку пов'язане з управлінням факторами, безпосередньо не залежать від бізнес-організації (лобіювання законодавчих актів щодо

недопущення або обмеження ввезення товарів інших держав на національний ринок, приписів щодо обов'язкового використання певних товарів і послуг та ін.), що обумовлює важко передбачуваний результат. При обґрунтуванні такого роду стратегій рекомендується спиратися на власний попередній досвід або на вивчення аналогічних підходів в інших галузях.

2. Проблеми визначення обґрунтованої цільової частки ринку компанії. Дуже часто відбувається завищення цільової частки ринку, пов'язане із зайвою оптимізмом щодо як зовнішнього середовища, так і можливостей бізнес-організації. Це призводить до виникнення ланцюжка негативних наслідків, результатом яких можуть бути значні збитки або навіть розорення компанії. При цьому при постановці заниженої мети за часткою на ринку існує ризик недоотримання доходів. Тому для вивіреної постановки мети щодо очікуваної частки компанії на ринку (і відповідно по планованій виручки) необхідно, з одного боку, проводити оцінку відносин цільових груп споживачів до асортименту, якості і цінам продуктів і послуг бізнес-організації. З іншого боку, потрібно ретельно вивчати товарні пропозиції конкурентів, їх канали збуту і просування і порівнювати їх з відповідним комплексом маркетингу компанії.

3. Проблема визначення обґрунтованої цільової рентабельності компанії. Для обґрунтованого планування цільової рентабельності бізнес-організації необхідно досконало вивчити структуру витрат бізнесу, з допомогою процедури бенчмаркінгу порівняти частки окремих витрат компанії в собівартості її продукції і ціною продажу з аналогічними показниками кращих практик національного і глобального галузевого ринку і на підставі аналізу розривів у показниках визначити цільову рентабельність компанії.

В цілому ж для більш обґрунтованої розробки головних цілей окремого бізнесу необхідно базуватися на попередній розробці головних цілей за його окремим ринковим сегментам.

2.2. Оцінка реалізації стратегії збереження частки ринку компанії мобільного зв'язку

Вироблення стратегії передбачає концентрацію бізнес-організації на безумовному вирішенні системи стратегічних завдань.

Визначення складу стратегічних завдань і виявлення їх пріоритетів в системі стратегічного маркетингового планування відбувається після проходження етапів цілепокладання і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Тому при їх визначенні необхідне детальне опрацювання можливостей і загроз бізнесу, а також оцінка його сильних і слабких сторін.

Окремо варто звернути увагу на необхідність процедур оцінки стратегічних завдань на відповідність макро- і мікроекономічним трендам і розрахунку економічного ефекту від їх реалізації.

Таким чином, процедура вироблення стратегічних завдань пов'язана з проведенням SWOT-аналізу і на практиці складається з наступних етапів:

- розробка форматів для SWOT-аналізу по стратегічним областям і внесення в матриці раніше виявлених факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

- розробка регламенту стратегічної наради з проведення SWOT-аналізу в складі власників бізнесу і ключового менеджменту і призначення відповідального за організацію стратегічної наради;

- надання учасникам наради попередньо розроблених матриць SWOT-аналізу по стратегічним областям;

- організація проведення стратегічної наради з метою вироблення попередніх формулювань стратегічних завдань і фіксації результатів.

Відповідальним за проведення SWOT-аналізу, як правило, є підрозділ стратегічного планування. Дана процедура є обов'язковою при виконанні проектів по створенню систем стратегічного маркетингового управління. Приклад одного з таких проектів представлений нижче.

Компанія ПрАТ «Київстар» є майже монополістом серед мобільних операторів України, яка працює на ринку України більше 20 років. Вона має найбільше покриття мережею, 51% в діапазоні GSM 1800 контролює Київстар, широкі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності, тому що має у власності обладнання, що підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE, отже, першою зможе забезпечити повноцінний запуск 4G, у якій є 37,5 + 37,5 МГц спектра. Також компанія має певні надлишки спектра, які можна продати іншим компаніям, зокрема компанії Lifecell, і отримати додаткові фінансові ресурси. Компанія Київстар є прибутковою і кількість її абонентів зростає. До того ж, придбавши компанію «Воля» підприємство остаточно зміцнить свої позиції на ринку не тільки як компанія мобільного зв'язку, а як повноцінне телекомунікаційне об'єднання.

ПрАТ «Київстар» знаходиться у складі VimpelCom Ltd. (нині - VEON), однієї з найбільших в світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом в Нідерландах, але надає послуги під власним, суто українським брендом, що позитивно впливає на імідж підприємства в українському суспільстві. Київстар позиціонує себе як соціально відповідальна компанія, яка одна з перших підписала Глобальний договір ООН і втілює в життя різні соціальні проекти [48].

Конкуренція на ринку мобільного зв'язку Київської області в останні роки значно зросла, що призвело до втрати значної частки ринку ПрАТ «Київстар». У цих умовах головними проблемами компанії на початку проекту були: хронічне невиконання цільових економічних та фінансових показників розвитку бізнесу; відсутність системи внутрішнього довгострокового і середньострокового планування; висока залежність від вищого керівництва (територіальної дирекції) при прийнятті комерційних рішень; низька ефективність роботи комерційного блоку компанії і проблеми з пошуком керівників ключових підрозділів; відсутність ефективної системи управління персоналом комерційного блоку; неефективна система мотивації,

як керівного складу, так і рядових виконавців комерційного блоку; відсутність системи стратегічного маркетингового управління.

Метою проекту стало впровадження методології стратегічного маркетингового управління, зокрема, для розробки і реалізації стратегії збереження ринкової частки компанії. У табл. 2.6 наводиться опис проекту, що включає завдання проекту, зміст робіт по проекту, методи дослідження та результати робіт [36, 48].

Таблиця 2.6

Опис проекту «Розробка та реалізації стратегії збереження частки ринку компанії мобільного зв'язку ПрАТ «Київстар»

Задачі проекту	Зміст робіт	Методи дослідження	Результати робіт
Розробка системи факторів, визначаючих виручку компанії і відповідних проектів	Виявлення і угруповання ключових факторів, що визначають виручку компанії, визначення складу стратегічних проектів, спрямованих на управління цими факторами	Мозковий штурм, групова дискусія	Проведено аналіз факторів, визначено проекти
Підготовка економічного обґрунтування стратегічних проектів	Розробка методики економічного обґрунтування стратегічних проектів, проведення розрахунку економічного обґрунтування стратегічних проектів	Кабінетні дослідження, експертні оцінки	Розраховано економічне обґрунтування проектів
Розробка концепції проектів і їх планів організації	Розробка концепції проектів і планів їх реалізації керівниками відповідних підрозділів, обговорення та затвердження	Мозковий штурм, групова дискусія	Концепції проектів розроблені і затверджені
Розробка планів створення нового функціоналу	Проведення показового прикладу розробки планів створення нового функціоналу, організація розробки всіх планів створення нового функціоналу, приймання планів керівником компанії	Кабінетні дослідження	Плани створення нового функціоналу затверджені
Розробка напрямків реалізації проекту і оперативних планів	Розробка проектів напрямків реалізації проектів і оперативних планів їх реалізації керівниками відповідних підрозділів, обговорення та затвердження	Кабінетні дослідження, групова дискусія	Оперативні плани розроблені і затверджені

При розробці системи факторів, що визначають виручку (і відповідно ринкову частку) компанії, були представлені набори чинників, що обумовлюють виручку ПрАТ «Київстар» і пов'язані:

- а) з ростом числа абонентів;
- б) з ростом виручки від абонента.

Для управління даними факторами були наведені спеціальні проекти (рис. 2.1) [36, 48].

При підготовці економічного обґрунтування стратегічних проектів ПрАТ «Київстар» потрібна була реальна статистика, яка відображає відтік абонентів з абонентської бази і розрахунок фактичних фінансових втрат унаслідок відтоку, що призвело до необхідності проведення конкурентного аналізу (рис. 2.2) [48].



Рис. 2.1. Проектне управління факторами виручки

Обґрунтування розробки та реалізації проекту «Створення системи управління відтоком абонентів» ПрАТ «Київстар» наведено на рис. 2.2, а саме наведено аналіз втрат компанії від відтоку абонентів за 2019 рік наростаючим підсумком.

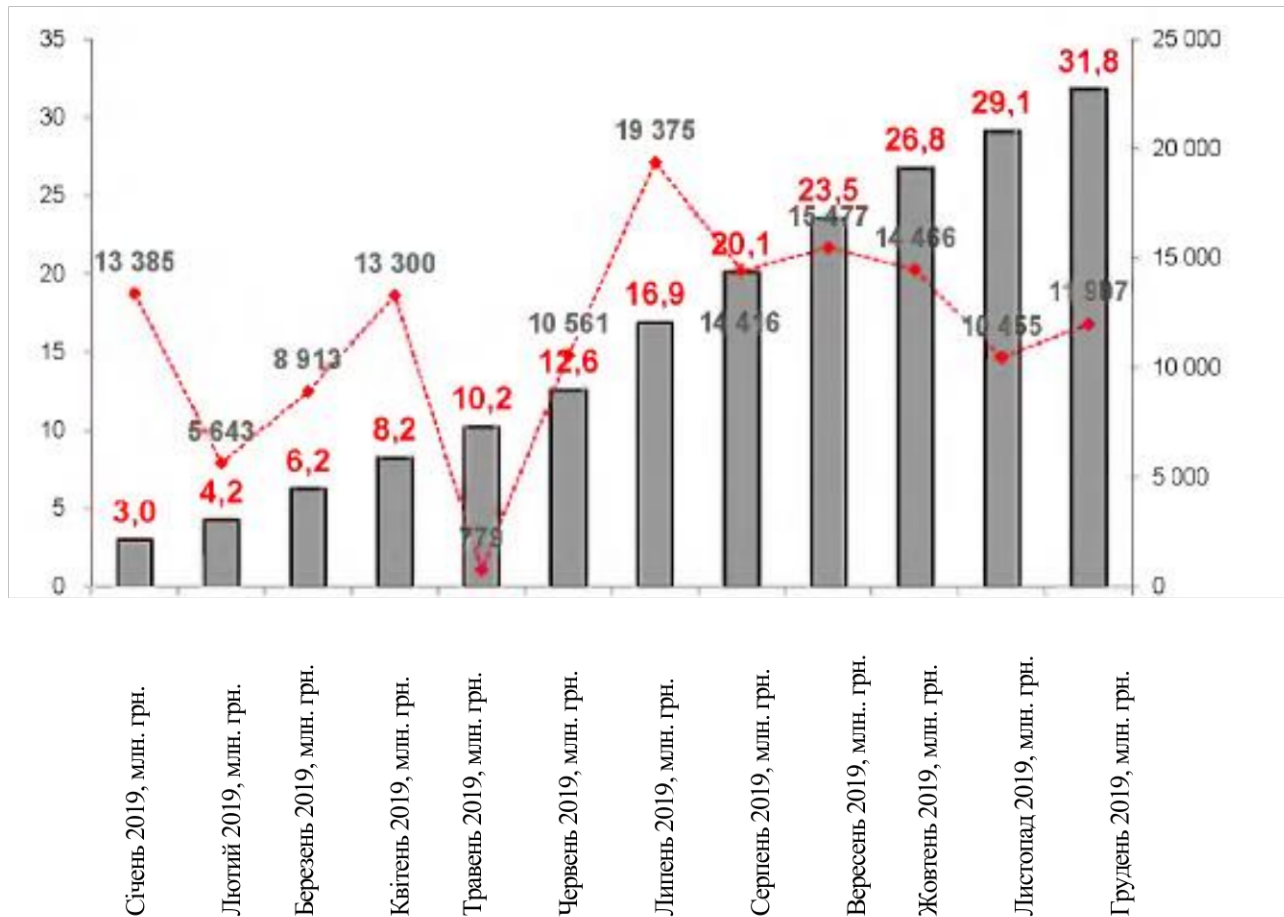


Рис. 2.2. Обґрунтування розробки та реалізації проекту «Створення системи управління відтоком абонентів» ПрАТ «Київстар»

Таким чином, втрати ПрАТ «Київстар» у 2019 році від відтоку абонентів склали 73 млн. грн.

У результаті була розглянута концепція управління відтоком абонентів, що включає визначення джерел зовнішньої і внутрішньої інформації, необхідної для прийняття рішень з управління відтоком, а також визначення видів рішень, пов'язаних з продуктами і просуванням (рис. 2.3) [28-29, 36, 47-48].

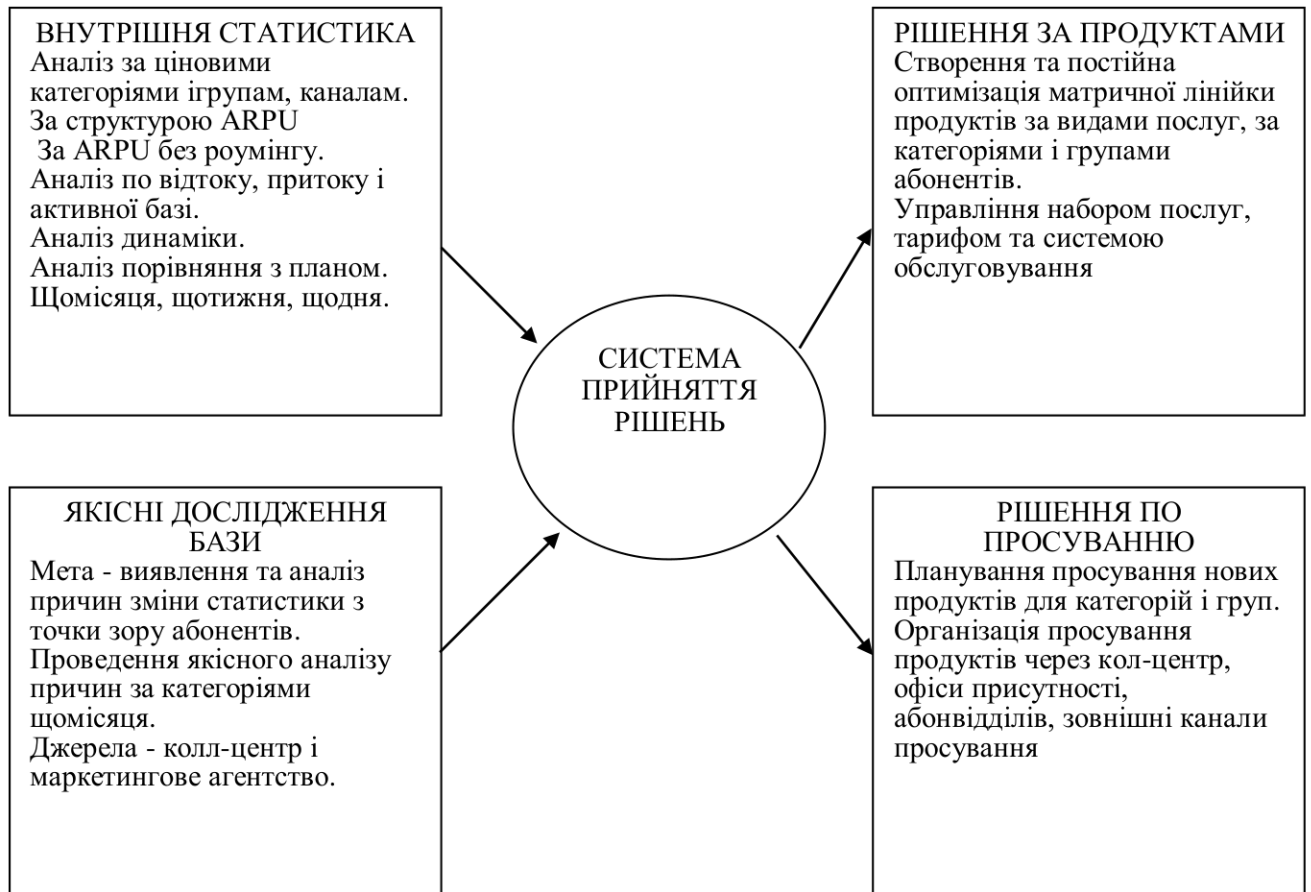


Рис. 2.3. Концепція системи управління відтоком

На її основі сформована організація роботи проектного менеджера по утриманню клієнтів, що включає визначення етапів роботи, перелік видів клієнтів іншими підрозділами компанії в процесі виконання ним своїх функцій.

Перший етап - збір, обробка та аналіз інформації. Види робіт: отримання повної, достовірної та своєчасної інформації про кількісні показники і якісні фактори відтоку; відомості та аналіз інформації в затверджених формах. Взаємодія: інформація надходить від ІТ-підрозділу, дирекцій комерційного блоку, власного колл-центру, а також від компаній по проведенню маркетингових досліджень.

Другий етап – розробка програм утримання. Види робіт: підготовка деталізованих планів програм телемаркетингу, що включають цілі робіт, економічне обґрунтування, зміст, терміни та порядок організації робіт.

Взаємодія: програми по утриманню узгоджуються з дирекціями комерційного блоку і затверджуються комерційним директором.

Третій етап – реалізація програм утримання. Види робіт: оперативне управління колл-центром щодо реалізації програм утримання, що включає постановку завдань, організацію забезпечення, контроль за виконанням. Взаємодія: для розробки і впровадження ефективних процедур телемаркетингу використовується досвід існуючого колл-центру і вивчається робота конкурентів.

Четвертий етап – оцінка ефективності програм. Види робіт: підготовка звітності щодо реалізації програм утримання в затверджених формах, що включає оцінку економічного ефекту від реалізації програм. Взаємодія: звітність узгоджується з дирекціями комерційного блоку і затверджується комерційним директором.

При реалізації проекту з управління відтоком абонентів потрібно розглянути план створення нового функціоналу по утриманню клієнтів, що включає визначення заходів, запланованих результатів, термінів робіт і відповідальних (табл. 2.7) [48].

Таблиця 2.7

План оперативних заходів щодо організації роботи проектного менеджера по утриманню

Зміст заходу	Запланований результат	Терміни робіт, рік	Відповідальний
Підбір і призначення менеджера по утриманню	Менеджер почав працювати	15.01.2019	Комерційний директор
Підготовка пакету документів, регламентують діяльність менеджера по утриманню.	Пакет документів і підготовлений і затверджений	01.02.2019	Менеджер по утриманню
Розробка і затвердження форм вхідної і вихідної інформації і порядку отримання внутрішніх і зовнішніх даних.	Форми і порядки підготовлені і затверджені	01.02.2019	Менеджер по утриманню
Розробка та затвердження форматів планування програм по утриманню.	Формати підготовлені і затверджені	01.02.2019	Менеджер по утриманню
Розробка та затвердження процедур телемаркетингу.	Процедури розроблені і затверджені	01.02.2019	Менеджер по утриманню
Розробка та затвердження форм і порядку оцінки ефективності програм по утриманню	Форми і порядок оцінки ефективності програм по утриманню розроблені і затверджені	01.02.2019	Менеджер по утриманню

Розглядалися і деталізувалися напрямки реалізації проекту по утриманню клієнтів, а також оперативні плани поточних робіт по скороченню відтоку, конкретні заходи та оцінка статусу їх реалізації (табл. 2.8) [29, 36, 47-48].

Таблиця 2.8

Напрями та заходи щодо скорочення відтоку ПрАТ «Київстар»

Напрямки	Коментарії	Заходи
Програма удосконалення ргераїд-платформи, зняття обмежень ргераїд	відтік ргераїд-абонентів вище середнього на 10% - абоненти ргераїд проблемні (технічні обмеження в наборі послуг)	Підготовка та узгодження службової записки щодо зняття обмежень платформи ргераїд. Оцінка витрат технічної дирекції зі зняття обмежень платформи ргераїд. Оцінка витрат дирекції інформаційних технологій по зняттю обмежень платформи ргераїд. Створення графіку робіт установці платформи ргераїд. Інформування абонентів про зміни. Реалізація зняття обмежень платформи ргераїд.
Програма виявлення абонентів, схильних до відтоку з 100 <ARPU <700 і подальшого вихідного телемаркетингу	частка абонентів 100 <ARPU <700 у відтоку вище, ніж в інших сегментах	Виявлення абонентів, схильних до відтоку. Написання та погодження сценарію обдзвону. Проведення навчання співробітників call-центру. Проведення тестових дзвінків. Запуск проекту вихідного телемаркетингу.
Програма просування послуг і підвищення лояльності за допомогою SMS-інформування	в основному, вплив на сегмент ARPU <100, який становить 56% абонентської бази з метою збільшення терміну життя і ARPU абонента	Підготовка та узгодження службової записки організації SMS-інформування. Оцінка витрат дирекції інформаційних технологій по організації SMS-інформування. Визначення графіку робіт за проектом. Запуск проекту SMS-інформування.
Програма роботи з VIP-клієнтами	підвищення лояльності в VIP-сегменті (3% абонентів приносять 20% виручки)	Підготовка та узгодження службової записки. Оцінка витрат дирекції інформаційних технологій щодо реалізації програми роботи з VIP-клієнтами. Визначення графіку робіт. Навчання співробітників call-центру. Запуск проекту.

У ході економічного обґрунтування деяких стратегічних завдань виникли складності, пов'язані з точністю розрахунків економічного ефекту. Для подолання цієї складності було прийнято рішення про обов'язкове проведення розрахунку економічного ефекту від реалізації завдання за деякими параметрами використовувати експертні оцінки. Крім того, впровадження системи операційного планування і контролю реалізації стратегічних завдань на перших порах викликало деяке відторгнення в силу сформованих звичок прийняття і контролю оперативних рішень у деяких

менеджерів компанії. Для ліквідації даного протиріччя величезне значення має проведений майстер-клас з розробки оперативних планів, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань.

В результаті впровадження стратегічного маркетингового управління в ПрАТ «Київстар» в 2019 році компанія вперше за кілька останніх років перевиконала план по виручці за перший квартал 2020 року на 3%, при цьому зберігши частку ринку на рівні 16%.

Проект впровадження стратегічного маркетингового управління, що включає обґрунтування головних стратегічних цілей, компанії, розробку системи стратегічних завдань і вироблення деталізованих прибутків до реалізації цих завдань через систему оперативних планів, показав, що вже менш ніж через рік від початку робіт з'являються реальні позитивні фінансові результати.

Висновки до 2 розділу

1. Наведено матрицю для визначення головних цілей компанії, яка складається з чотирьох етапів (оцінка ринку; прогноз ринку; оцінка стратегічних показників компанії; вироблення головних цілей компанії) та представлено ключові характеристики кожного етапу процедури визначення головних цілей бізнес-організації матриці визначення головних цілей компанії.

2. Наведено опис проекту «Розробка та реалізації стратегії збереження частки ринку компанії мобільного зв'язку ПрАТ «Київстар»; представлено проектне управління факторами виручки; обґрунтовано розробку та реалізацію проекту «Створення системи управління відтоком абонентів» ПрАТ «Київстар»; розглянуто концепцію системи управління відтоком; наведено план оперативних заходів щодо організації роботи проектного менеджера по утриманню; розглянуто напрями та заходи щодо скорочення відтоку ПрАТ «Київстар».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПРАКТИКУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Технології реалізації стратегічного маркетингового управління в ПрАТ «Київстар»

Процедури операціоналізації і контролю стратегії є другим складовим елементом процесу стратегічного маркетингового управління. В першому наближенні вся подальша операційна діяльність після розробки стратегії і є процесом її операціоналізації, так як після затвердження стратегії компанія повинна орієнтуватися в своїй діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Стратегія ефективна тільки в тому випадку, якщо вона працює. Для успішної операціоналізації необхідно провести зміни в поточній операційній діяльності. Такі зміни стосуються всіх трьох областей управління бізнес-організацією - цілей, процесів і ресурсів. У зв'язку з цим можна говорити про операціоналізацію стратегічних цілей, завдань і цільових значень стратегічних показників; стратегічних перетворень в бізнес-процесах і організаційній структурі компанії і щодо «налаштування» персоналу як головного ресурсу компанії на вирішення стратегічних задач.

Операціоналізація стратегічних цілей і завдань досягається шляхом орієнтації оперативних планів підрозділів на досягнення цільових значень стратегічних показників бізнес-організації. У таблиці 3.1 представлений склад підрозділів, залучених до реалізації кожного стратегічного завдання, і набір стратегічних завдань, що припадають на частку кожного відповідального підрозділу ПрАТ «Київстар» (темним кольором виділена ключова під задача для кожного стратегічного завдання) [48-49].

Для докладного прикладу операціоналізації стратегічних завдань розглянемо склад стратегічних завдань збутового підрозділу ПрАТ «Київстар» (рис. 3.1) [28-29, 46-49].

КООРДИНАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ ГОЛОВНОЇ ЦІЛІ ПрАТ «КИЇВСТАР»			
<u>Удосконалення збутової моделі:</u> рівень відповідності збутової моделі компанії збутовим моделям кращих практик; відсоток скорочення збутових операцій.			
РИНОК	ЧАСТКА РИНКУ		РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ
<u>Подання обґрунтованих оцінок і прогнозів ринків:</u> періодичність уявлення експертних оцінок і прогнозів ринків і згідно затвердженої форми.	<u>Планування росту продажів:</u> періодичність підготовки та затвердження плану збільшення збуту.	<u>Планування асортиментної структури продажів:</u> періодичність підготовки та затвердження плану збуту в розрізі товарного асортименту.	<u>Оптимізація збутових витрат:</u> частка збутових витрат у собівартості; відсоток зниження збутових витрат в собівартості.
	<u>Досягнення цільових обсягів продажів на нових ринках:</u> цільові обсяги продажів на нових ринках.	<u>Досягнення цільових обсягів продажів по клієнтським сегментам:</u> цільові обсяги продажів в клієнтських сегментах; рівень утримання клієнтської бази.	<u>Оптимізація збутових процесів:</u> відношення виручки до чисельності збутових підрозділів.
	<u>Досягнення цільових обсягів продажів за каналами збуту:</u> цільові обсяги продажів за каналами збуту.	<u>Обґрунтування програм просування товарів:</u> періодичність розробки та представлення обґрунтування програм просування товарів.	

Рис. 3.1. Система стратегічних завдань і їх показників збутового підрозділу ПрАТ «Київстар»

Рис. 3.1, по суті, є стратегічною картою збутового підрозділу. На ній видно розподіл стратегічних завдань і відповідних їм стратегічних показників збутового підрозділу по стратегічним областям (жирним контуром виділені ключові завдання, за якими збутовий підрозділ є відповідальним за реалізацію стратегічних задач бізнес-організації).

Наступним кроком операціоналізації стратегічних завдань збутового підрозділу є визначення цільових значень для всіх стратегічних задач

збутового підрозділу на три роки. Система показників стратегічних завдань збутового підрозділу ПрАТ «Київстар» наведена у табл. 3.2 [48].

Таблиця 3.2

**Система показників стратегічних завдань збутового підрозділу
ПрАТ «Київстар»**

Стратегічні завдання	Показники стратегічних завдань	Вимірювачі	Цільові значення показників за роками		
			2018 р.	2019 р.	2020 р.
Удосконалення збутової моделі	Рівень відповідності збутової моделі компаніям збутових моделей кращих практик	%	70	85	100
	Відсоток скорочення збутових операцій	%	10	10	5
Подання обґрунтованих оцінок і прогнозів ринків	Періодичність подання експертних оцінок і прогнозів ринків відповідно до затвердженої форми	Кількість раз на рік	1	2	4
Планування зростання продажів	Періодичність підготовки та затвердження плану збільшення збуту	Кількість раз на рік	1	2	2
Планування асортиментної структури продажів	Періодичність підготовки та затвердження плану збуту в розрізі асортименту	Кількість раз на рік	1	2	4
Досягнення цільових обсягів продажів на нових ринках	Цільові обсяги продажів на новому ринку №1	млн. грн.	3	5	10
	Цільові обсяги продажів на новому ринку №2	млн. грн.	0,5	2	5
Досягнення цільових обсягів продажів за клієнтськими сегментами	Цільові обсяги продажів в клієнтському сегменті №1	млн. грн.	50	55	60
	Цільові обсяги продажів в клієнтському сегменті №2	млн. грн.	20	30	40
	Рівень утримання клієнтської бази	%	65	75	85
Досягнення цільових обсягів продажів по каналах збуту	Цільові обсяги продажів по каналу збуту №1	млн. грн.	80	60	40
	Цільові обсяги продажів по каналу збуту №2	млн. грн.	20	40	60
Обґрунтування програм просування товарів	Періодичність розробки та подання обґрунтування програм просування товарів	Кількість раз на рік	1	2	4
Оптимізація збутових витрат	Частка збутових витрат у собівартості	%	15	12	10
	Відсоток зниження збутових витрат у собівартості	%	4	3	2
Оптимізація збутових процесів	Ставлення виручки до чисельності збутових підрозділів	млн. грн.	5	5,5	6

На заключному етапі операціоналізації розробляються плани оперативних заходів підрозділів, спрямовані на вирішення стратегічних задач бізнес-організації. Ці плани, як правило, мають річний період реалізації і входять до складу річного бізнес-плану компанії. В цих планах склад заходів

побудований таким чином, що він в кінцевому рахунку призводить до досягнення цільових значень показників стратегічних завдань підрозділів.

Такі плани включають розділи «Назва і зміст заходу», «Відповідальні», «Терміни» і «Результати». Нижче наводиться приклад оперативного плану збутового підрозділу за рішенням стратегічного завдання «Досягнення цільових обсягів продажів в сегменті нових клієнтів» для ПрАТ «Київстар» (табл. 3.3) [47-48].

В результаті формується зведений план оперативних заходів бізнес-організації, розроблений на основі стратегії.

Таблиця 3.3

**Приклад плану річних оперативних заходів за рішенням
стратегічного завдання «Досягнення цільових обсягів продажів в
сегменті нових клієнтів» ПрАТ «Київстар»**

№	Захід	Відповідальний	Термін	Результат
1	Організація пошуку і покупки бази первинної інформації про потенційних клієнтів у компаній, що спеціалізуються на продажу інформаційних баз	аналітик відділу маркетингу	01.02.21 р.	Купівля інформації про не менш ніж 1500 потенційних клієнтів
2	Актуалізація інформації про потенційних клієнтів в вигляді підготовки карток клієнтів (адреса, реальний телефон, галузь, вид продукції, що випускається, обсяг виробництва і продажів, чисельність персоналу)	фахівці відділу маркетингу	01.03.21 р.	Актуалізація інформації про не менш ніж 1000 потенційних клієнтів
3	Організація телефонних дзвінків по базі потенційних клієнтів і діагностика їх потреби і попиту на продукцію компанії	фахівці відділу продажів	01.05.21 р.	Виявлення не менше 100 потенційних клієнтів
4	Підготовка та направлення попередніх комерційних пропозицій для потенційних клієнтів	фахівці відділу продажів	15.05.21 р.	Направлення пропозицій до 100 адрес
5	Проведення переговорів і передача конкретних комерційних пропозицій потенційним клієнтам, знайденим по базі даних	менеджери відділу продажів	01.07.21 р.	Направлення конкретних пропозицій до 50 адрес
6	Проведення переговорів на спеціалізованих виставках і передача конкретних комерційних пропозицій	менеджери відділу продажів	01.08.21 р.	Направлення конкретних пропозицій до 20 адрес
7	Укладення договорів з потенційними клієнтами	менеджери відділу продажів	01.09.21 р.	Підписання не менше 50 договорів
8	Організація виконання замовлення	менеджери відділу продажів	01.12.21 р.	100% якісне обслуговування всіх договорів
9	Отримання платежів від клієнтів в повному обсязі	керівник відділу продажів	30.12.21 р.	Отримання 10 млн. грн. виручки від нових клієнтів

Стратегічні перетворення в бізнес-процесах і організаційної структурі компанії, будучи необхідним елементом операціоналізації стратегії, спрямовані на досягнення відповідності цих основних елементів організації стратегічним цілям і завданням компанії.

Бізнес-організація потребує зміни процесів своєї діяльності під впливом певних стратегічних напрямків розвитку, так як бізнес-процеси становлять механізм досягнення стратегічних цілей і завдань.

Цей механізм вимагає перебудови, яка має на увазі виникнення нових процесів, ліквідацію існуючих, оптимізацію наявних процесів і створення нових конфігурацій бізнес-процесів компанії.

Організаційна структура, будучи каркасом системи управління бізнес-організації, яка спирається на бізнес-процеси, також вимагає перетворень під впливом новозатвердженої стратегії, а стратегія визначає структуру. Перебудова організаційної структури передбачає появу нових підрозділів і штатних одиниць або ліквідацію існуючих, їх розширення, скорочення, а також зміну системи взаємозв'язку підрозділів і зон їх відповідальності.

Найбільш значущі елементи стратегії (стратегічні цілі, завдання, цільові значення стратегічних показників) і оперативні плани викликають характерні стратегічні перетворення як в бізнес-процесах, так і в організаційних структурах компаній (табл. 3.4) [47-48].

На практиці стратегічна оптимізація бізнес-процесів і організаційної структури компанії відбувається одночасно з операціоналізацією цілей, завдань і цільових значень стратегічних показників. Це серйозна робота, яка вимагає залучення фахівців - професійних оптимізаторів процесів і організаційних структур, часто відсутніх в штаті бізнес-організації.

Таблиця 3.4

**Напрями перетворень в організаційній структурі і бізнес-процесах
під впливом елементів стратегії ПрАТ «Київстар»**

Ключові елементи стратегічного планування	Напрями перетворень в організаційній структурі і бізнес-процесах під впливом ключових елементів стратегії	
	Організаційна структура	Бізнес-процеси
ГОЛОВНІ ЦІЛІ	Головні цілі формують ключові напрямку побудови організаційної структури компанії	Головні цілі задають базову структуру бізнес-процесів компанії
СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ	Стратегічні завдання визначають основу організаційної структури в вигляді органограми компанії	Стратегічні завдання визначають весь комплекс бізнес-процесів компанії в його складі і взаємозв'язку
СТРАТЕГІЧНІ ПОКАЗНИКИ	Стратегічні показники служать основою розробки положень щодо підрозділів компанії	Стратегічні показники визначають комплекс вимог до ключових характеристик і ефективності бізнес-процесів
ОПЕРАТИВНІ ПЛАНИ	Оперативні плани є базою системи KPI підрозділів компанії	Оперативні плани служать орієнтирами оптимізації бізнес-процесів і підвищення їх ефективності

Для досягнення успіху реалізації стратегії недостатньо тільки зробити операціоналізацію цілей, завдань і цільових значень показників і здійснити стратегічні перетворення в бізнес-процесах і організаційної структури компанії. Необхідна ще і певна «настройка» роботи персоналу.

Людські ресурси є базою реалізації стратегії, так як вони складають «тканину» бізнес-організації, пронизуючи всі процеси і націлюючи їх на досягнення поставлених завдань. Налаштування персоналу на реалізацію стратегії є критичним фактором успіху. Без розуміння стратегічних цілей і завдань персоналом і без бажання їх досягти стратегія перетворюється в нежиттєздатний декларативний документ.

Залучення персоналу в реалізацію стратегії являє собою єдиний процес, що включає три послідовні процедури: залучення персоналу в розробку стратегії, комунікація стратегії і мотивація персоналу на реалізацію стратегії.

Передумовою успіху реалізації стратегії є залучення персоналу в її розробку, так як, з одного боку, персонал буде брати участь в визначенні власних завдань і показників їх виконання, а з іншого – буде відчувати свою значимість і причетність до визначення і вирішення найважливіших завдань компанії. При цьому важливо правильно визначати, для розробки яких

завдань треба залучати менеджерів і співробітників. Крім того, необхідно обмежувати участь персоналу в розробці стратегії тільки розробкою, внесенням та обговоренням пропозицій. Прийняття рішень і затвердження стратегії є прерогативою вищого менеджменту та власників бізнесу.

Після того як стратегія розроблена і затверджена, постає наступне важливе завдання - донесення її до співробітників. Мета комунікації стратегії - досягнення розуміння персоналом цілей бізнес-організації, шляхів їх досягнення і ролі підрозділів і окремих співробітників в реалізації утвердження стратегії. У персоналу за підсумками ефективної комунікації має бути сформовано чітке розуміння того, як компанія буде розвиватися в найближчі кілька років, які в зв'язку з цим стоять завдання і що необхідно зробити кожному для їх досягнення.

Комунікація стратегії в великих бізнес-організаціях повинна становити собою масштабний багатоетапний захід, що включає:

- звернення Президента до колективу співробітників з доповіддю, що містить основні підсумки роботи компанії, її головні стратегічні цілі на найближчі кілька років, стратегічні завдання бізнес-організації;
- проведення настановних нарад в бізнес-одинацях і підрозділах, на яких головний виконавчий директор доносить до керівництва бізнес-одинаць і підрозділів їх стратегічні цілі і завдання, а також цільові значення стратегічних показників;
- проведення нарад в підрозділах, на яких керівники підрозділів доносять до менеджерів і співробітників їх стратегічні цілі і завдання і цільові значення стратегічних показників.

Коли стратегія розроблена і доведена до відома персоналу, залишається створити умови для виникнення бажання у менеджерів і співробітників почати її ефективну реалізацію, тобто створити результативну систему мотивації персоналу на вирішення стратегічних завдань.

Створення ефективної системи мотивації входить в число найбільш проблемних областей сучасних систем управління. Матеріальна мотивація

передбачає виплату певної грошової винагороди за досягнення поставленого результату, кар'єрний ріст, надання гарантій зайнятості і пенсійного забезпечення та ін. Нематеріальна мотивація ґрунтується на застосуванні нематеріальних стимулів для досягнення цілей, таких як публічні заохочення і подяки, залучення до участі в управлінні, підвищення статусу, направлення на навчання та ін.

Система мотивації базується на комплексній оцінці досягнення співробітниками цільових показників їх основної діяльності (стратегічних і операційних), а також особистого навчання та розвитку.

Мотивація персоналу на досягнення стратегічних цілей реалізується двома шляхами. По-перше, через стимулювання виконання ними річного бізнес-плану, що є річною деталізацією загального стратегічного плану компанії. По-друге, в деяких випадках через стимулювання досягнення довгострокових цілей і завдань, пов'язаних з перспективним розвитком бізнес-організації (наприклад, стимулювання реалізації багаторічних проектів).

У другому випадку найчастіше мотивуються керівники та учасники проектних груп.

Побудова ефективних систем мотивації на досягнення стратегічних цілей і вирішення стратегічних завдань у кожної бізнес-організації відбувається індивідуально з урахуванням самих цілей і завдань, ключових характеристик персоналу і корпоративної культури. Це довготривалий процес пошуку оптимальних рішень, який повинен постійно вдосконалюватися в зв'язку з мінливими завданнями компанії і цінностями і потребами співробітників.

У табл. 3.5 показані цілі компанії по відношенню до менеджерів і співробітників в процесі «настройки» персоналу на реалізацію стратегії [46-49].

Таблиця 3.5

**Налаштування персоналу на реалізацію стратегічних процесів в
ПрАТ «Київстар»**

Основні етапи стратегічного процесу	Цілі керівництва компанії щодо налаштування категорій персоналу на реалізацію стратегічних процесів	
	Менеджери	Співробітники
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ	Залучати менеджерів до вироблення стратегічних цілей, завдань як в цілому бізнес-організації, так і окремих підрозділів	Залучати ключових фахівців до визначення цільових стратегічних показників, їх вимірників і цільових значень
КОМУНІКАЦІЯ СТРАТЕГІЇ	Організовувати постійне донесення стратегічних цілей і задач компанії і всіх підрозділів до менеджерів	Організовувати постійне донесення стратегічних цілей і завдань компанії і підрозділів до співробітників і пояснювати їх ролі в досягненні цих показників
МОТИВАЦІЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ	Створювати зрозумілу і ефективну систему мотивації менеджерів на досягнення середньо- і довгострокових цілей підрозділів, що базуються на їх стратегічних показниках	Створювати зрозумілу і ефективну систему мотивації співробітників на досягнення середньо- і довгострокових цілей, що базуються на індивідуальних КРІ

Таким чином, операціоналізація цілей, комунікація стратегії і мотивація персоналу забезпечують необхідні умови для ефективної реалізації розробленої та затвердженої стратегії бізнес-організації.

Контроль і коригування стратегії. Заключним ланкою процесу стратегічного маркетингового управління є процедури контролю і коригування (або перегляду) стратегії. На практиці контроль реалізації стратегії, як правило, здійснюється у вигляді щорічної оцінки виконання річного бізнес-плану.

Крім того, коригування, перегляд або розробка нової стратегії відбуваються на переломних моментах розвитку компанії, пов'язаних або з зовнішніми причинами (економічна криза, вихід сильного гравця на ринок, серйозні зміни в регулюванні галузі, відкриття нових широких можливостей для розвитку бізнесу та ін.), або з внутрішніми факторами (рішення про продаж компанії або виході з бізнесу).

Іноді можливо здійснювати контроль реалізації стратегії на поквартальній основі. Це відбувається найчастіше при активному

багатосторонньому розвитку компанії, коли одночасно реалізується кілька стратегічних проектів. В цьому випадку розробляються (часто вже існують) проміжні (квартальні) цільові показники стратегічних завдань, і методом поквартальних нарад проходить поточна оцінка виконання стратегічного плану. Після чого приймаються рішення щодо організації заходів, спрямованих на подолання розривів між плановими і фактичними показниками, або щодо коригування цільових показників.

У табл. 3.6 наводяться загальні характеристики всього процесу стратегічного маркетингового управління (зміст етапів процесу, результати етапів, періодичність здійснення процедур) [28-29, 48].

Таблиця 3.6

Зміст етапів стратегічного маркетингового управління ПрАТ

«Київстар»

Етапи стратегічного маркетингу	Ключові характеристики етапів стратегічного маркетингового управління		
	Зміст етапу	Результати етапу	Періодичність
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ	Коригування місії, вироблення бачення, розробка головних цілей, стратегічних завдань і системи цільових значень стратегічних показників	Розроблена та затверджена стратегія розвитку компанії на певний період	на період бачення розвитку компанії
ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ	Каскадування цілей вниз по ієрархічній структурі організації, розробка оперативних планів	Визначено мету і завдання підрозділів і затверджені оперативні плани	щороку
КОМУНІКАЦІЯ СТРАТЕГІЇ	Виступ Президента з постановкою стратегічних цілей і завдань та проведення нарад в бізнес-одиницях і підрозділах з метою донесення стратегії до співробітників	Всі співробітники знають і розуміють стратегію і свою роль в реалізації стратегічних завдань	щороку
МОТИВАЦІЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ	Створення системи мотивації на досягнення стратегічних цілей на базі системи індивідуальних KPI	Персонал розуміє і приймає систему мотивації	щорічний перегляд
КОНТРОЛЬ І КОРЕКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	Створення механізму оцінки досягнення стратегічних показників і процедури коригування стратегії	Організовано постійний контроль реалізації стратегії і прийнята процедура коригування	щоквартальний

Таким чином, розглянуто методичний комплекс процесу стратегічного маркетингового управління ПрАТ «Київстар». Однак реалії сьогодення говорять нам про те, що створення системи стратегічного маркетингового управління в українських бізнес-організаціях є більш актуальним завданням, ніж задача його вдосконалення.

3.2. Стратегічне маркетингове управління в корпорації і на різних фазах життєвого циклу ПрАТ «Київстар»

Корпоративні стратегії і стратегії бізнес-одиниць. Корпорації є складними бізнес-організаціями, влаштовані як системно керовані комплекси окремих бізнесів, об'єднаних між собою в результаті приналежності до одних і тих же власникам, спільноти фінансових ресурсів, пов'язаності між собою в ланцюжок створення вартості, партнерськими відносинами і т.п. Корпорація, як правило, оперує на декількох ринках або декількох великих сегментах, в неї входять кілька бізнес-одиниць. При цьому бізнес-одиницею вважається окремий бізнес у вигляді компанії або відокремленого підрозділу компанії, що характеризується наявністю комплексу процесів і ресурсів, необхідного для досягнення мети отримання прибутку на певному ринку або ринковому сегменті.

Стратегії корпорацій за визначенням (через численність об'єктів управління) представляють собою більш складними, ніж стратегії бізнес-одиниць, розробки, що вимагають залучення більшої кількості учасників і залучення значних фінансових ресурсів в частині збору (покупки) інформації про кількох ринках або сегментах, а також додаткової оплати за висококваліфікований і комплексний консалтинг. Однак, по суті, процедури розробки корпоративних стратегій та стратегій бізнес-одиниць в своїй основі аналогічні. Головною відмінністю в них є наявність фази розробки стратегії корпорації в цілому слідом за розробкою стратегій окремих бізнес-одиниць.

Разом з тим, корпоративні стратегії на відміну від стратегій бізнес-одиниць часто характеризуються наявністю стратегічних завдань, пов'язаних з реалізацією потенціалу синергії, властивого корпораціям. Це можуть бути синергії, пов'язані з використанням загальних (для всіх бізнесів) клієнтських баз даних, з оптимізацією витрат на забезпечення і підтримку бізнесів, що входять в корпорацію, з підвищенням ефективності управління при використанні єдиних систем управління в усіх бізнесах корпорації та ін.

Найбільш характерні відмінності елементів і категорій стратегічного маркетингового планування в корпоративних стратегіях і стратегіях бізнес-одиниць наведені в табл. 3.7 [28-29, 36, 46-47].

Таблиця 3.7

**Особливості стратегічного маркетингового планування для
корпорації і бізнес-одиниці**

Елементи стратегічного маркетингового планування	Особливості елементів стратегічного маркетингового планування	
	Бізнес-одиниця	Корпорація
МІСІЯ	Вузька, що відображає інтереси стейхолдерів на конкретному ринку або сегменті	Ширша, яка об'єднує інтереси стейхолдерів всіх бізнес-одиниць
БАЧЕННЯ	Визначає позиціонування компанії на ринку або ринковому сегменті	Включає як ключові характеристики бізнесу в цілому, так і найважливіші характеристики головних бізнес-одиниць
ГОЛОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	Складаються з цільових значень показників виручки, частки ринку, прибутковості, прибутку і капіталізації компанії	Включають цільові значення стратегічних показників як корпорації в цілому, так і деяких найбільш значущих бізнесів
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	Розглядає чинники макросередовища галузі і фактори самої галузі, а також ключові процеси і ресурси компанії	Розглядає фактори макросередовища і чинники всіх галузей присутності, а також процеси і ресурси компанії і бізнесів
СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ	Спрямовані на досягнення головних стратегічних цілей компанії на визначених ринках і ринкових сегментах	Розробляються по кожній бізнес-одиниці, а також по корпорації в цілому
СТРАТЕГІЧНА КАРТА	Є формальним відображенням систематизованого комплексу стратегічних завдань окремої компанії	Стратегічна карта корпорації містить як найбільш важливі завдання бізнес-одиниць, так і завдання корпоративного управління
СИСТЕМА ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ	Складається з цільових значень показників стратегічних завдань ключових областей окремої компанії	Складається з цільових значень показників стратегічних завдань ключових областей корпорації і окремих бізнесів
ОПЕРАТИВНІ ПЛАНИ	Розробляються в усіх підрозділах компанії з метою досягнення цільових середньо- і довгострокових показників	Розробляються як по всім бізнес-одиницям, так і по керуючій компанії

Корпорації в меншій мірі, ніж бізнес-одиниці, потребують детального стратегічному маркетинговому плануванні, що пояснюється великим масштабом планування. З іншого боку, у корпорацій частіше (на відміну від бізнес-одиниці) є достатньо ресурси для сучасної організації стратегічного маркетингового управління.

У більш широкому плані можна розглянути систему рівнів стратегічного маркетингового планування корпорації як найбільш ієрархічно складно влаштованої бізнес-організації (рис. 3.2) [28-29, 36, 46-47].

На даному рисунку виділяють сім рівнів стратегічного маркетингового планування корпорації, що включають розробку стратегічних і оперативних планів. У цій системі чітко видно ступінчастий процес планування, починаючи з верхнього рівня - «Корпорації» і закінчуючи нижнім рівнем «Співробітник».

РІВЕНЬ 1. Визначаються стратегічні цілі корпорації в цілому, включаючи показники виручки, рентабельності, прибутку і капіталізації всій корпорації.

РІВЕНЬ 2. Визначаються стратегічні завдання корпорації і що впливають з них стратегічні цілі бізнес-одиниць.

РІВЕНЬ 3. Визначаються цільові значення показників стратегічних задач корпорації, які визначають стратегічні завдання бізнес-одиниць і служать основою вироблення стратегічних цілей підрозділів.

РІВЕНЬ 4. Визначаються укрупнені оперативні плани корпорації і відповідні їм цільові значення стратегічних показників бізнес-одиниць, стратегічні завдання підрозділів і стратегічні цілі окремих співробітників.

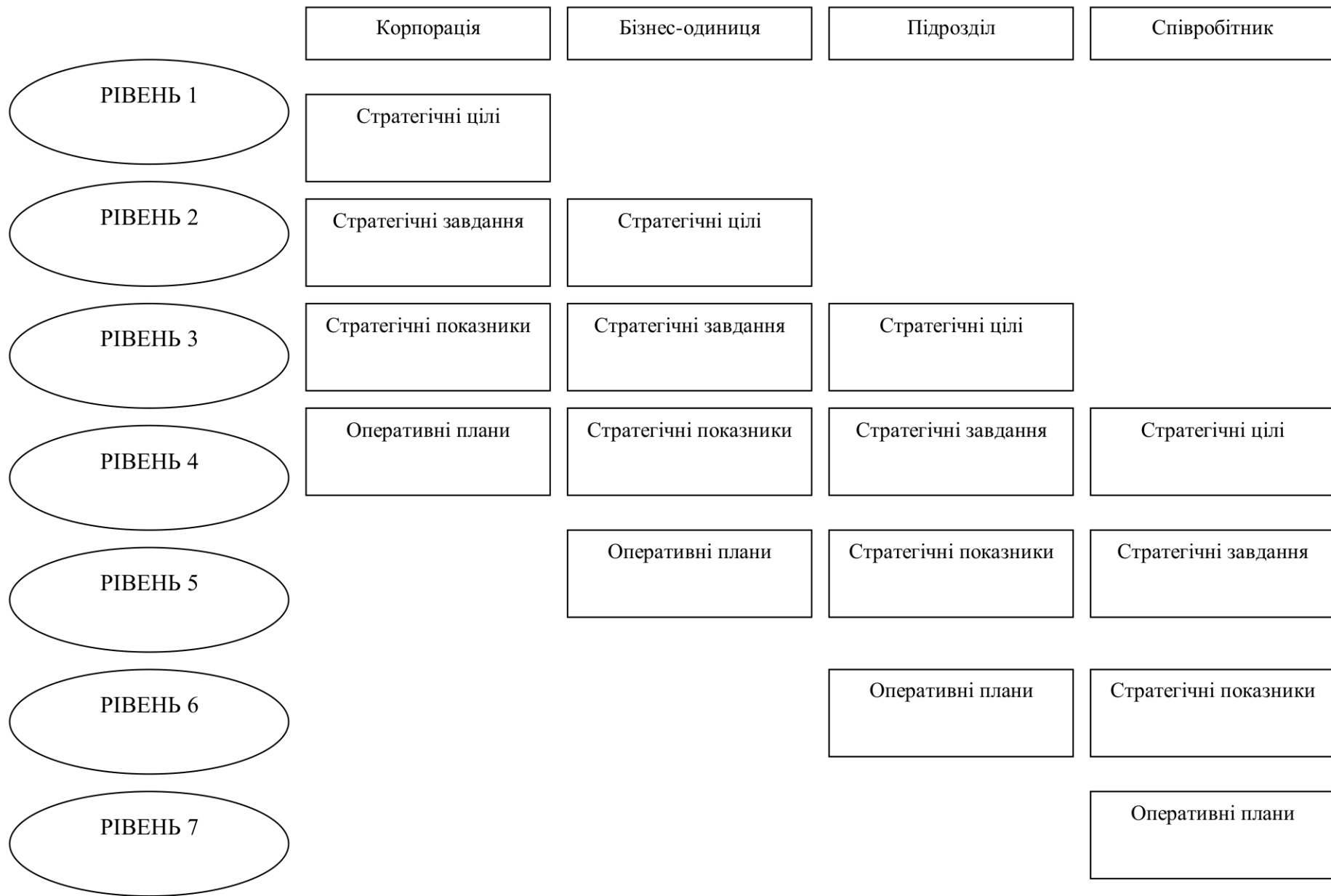


Рис. 3.2. Рівні стратегічного маркетингового планування корпорації (систематизовано автором)

РІВЕНЬ 5. Визначаються оперативні плани бізнес-одиниць і відповідні їм цільові значення стратегічних показників підрозділів і стратегічні завдання окремих співробітників.

РІВЕНЬ 6. Визначаються оперативні плани підрозділів і відповідні їм цільові значення стратегічних показників окремих співробітників.

РІВЕНЬ 7. Визначаються оперативні плани окремих співробітників.

Таким чином, ми бачимо, що операціоналізація цілей, завдань і цільових значень стратегічних показників ґрунтується на досягненні відповідності категорій стратегічного маркетингового планування рівнів бізнес-організації.

На практиці операціоналізація в області «Цілі» організовується в компаніях відразу ж після затвердження стратегії і вимагає значного часу і залучення великої кількості керівників і співробітників. Розроблені в процесі операціоналізації цілі, завдання та цільові значення стратегічних показників є основою бізнес-плану компанії на найближчий рік.

Стратегії компаній, що знаходяться на різних фазах свого розвитку. Очевидно, що в різні періоди свого розвитку бізнес-організації розробляють і реалізують різні стратегії. Теорії життєвого циклу передбачають виділення трьох і більше фаз (етапів) розвитку компанії. Доцільно розглянути особливості стратегічного маркетингового планування ПрАТ «Київстар», що знаходиться на наступних чотирьох фазах свого розвитку (табл. 3.8) [47-48].

Фаза 1. Зародження і становлення. При серйозному бізнесі добре опрацьована стратегія є таким же необхідним документом, як, наприклад, установчі документи компанії. Це пояснюється тим, що, як правило, будь-який бізнес окупається тільки через кілька років після старту. Крім того, бізнес створюється не для того, щоб тільки окупитися. Він створюється для отримання прибутку в довгостроковому періоді. На початку бізнесу стратегія показує довгострокові фінансові цілі і шляхи їх досягнення.

Таблиця 3.8

Особливості головних елементів стратегічного маркетингового планування на різних фазах життєвого циклу ПрАТ «Київстар»

Фази життєвого циклу	Особливості головних елементів стратегічного маркетингового планування на різних фазах життєвого циклу	
	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання
Зародження і становлення	Досягнення позитивної прибутковості, а потім зростання частки і виручки, необхідний для зміцнення становища на ринку.	Досягнення прийнятної рівня витрат, зростання виручки за рахунок освоєння нових ринків, нових каналів збуту, нових продуктів, забезпечення необхідного обсягу товарної пропозиції.
Ріст і розвиток	Інтенсивне збільшення частки і виручки, а потім досягнення цільової прибутковості, оцінка і прогноз ринку.	Зростання частки за рахунок нових товарів, найкращого задоволення клієнтів, розвитку каналів збуту і просування, а також оптимізація витрат.
Процвітання і вдосконалення	Максимізація прибутку і зростання капіталізації, а потім управління ринком, досягнення цільової виручки і частки, підвищення прибутковості.	Створення системи комплексного управління бізнесом (в тому числі стратегічного), розвиток відносин з клієнтами, вдосконалення комплексу маркетингу і бізнес-процесів, створення системи ефективної мотивації.
Згасання і ліквідація	Максимізація фінансового результату при ліквідації, а потім підтримання необхідного рівня виручки і прибутковості.	Створення системи ефективного управління витратами, підтримання відносин з ключовими клієнтами, збереження боєздатної команди.

Особливостями стратегій нових бізнесів є відсутність будь-якої динаміки фінансових показників бізнесу і тому головної стратегічної мети компанії (виручка, частка ринку, рентабельність і прибуток) визначаються досить приблизно, ґрунтуючись на попередньому досвіді менеджерів і амбіції власників. Крім того, часто виникають серйозні проблеми в отриманні якісної інформації, необхідної для оцінки та прогнозу ринку. Стратегічні завдання на цьому етапі можуть бути численні, в силу того що необхідно вибудовувати всю будівлю бізнесу з нуля. Система показників стратегічних завдань і їх цільові значення часто недосконалі через брак досвіду і базової інформації.

В цілому ж розробка сучасної стратегії розвитку на початковій фазі розвитку бізнес-організації надзвичайно корисна, так як вже з перших днів народження компанія буде представляти своє майбутнє і мати корисний інструмент планування розвитку.

Фаза 2. Ріст і розвиток. На стадії росту і розвитку більшість компаній, які до цього не розробляли стратегію розвитку, починають серйозно замислюватися про її необхідність.

Це пов'язано з тим, що до часу відбувся становлення бізнесу у компанії з'являється достатній досвід для вироблення довгострокових планів. Крім того, бізнес-організація вже досить добре орієнтується в ринкові тенденції, потреби і вимоги покупців, стратегіях конкурентів, методи та інструменти оптимізації витрат.

Особливостями стратегій компаній на цій фазі розвитку є досить добре обґрунтовані головні стратегічні цілі і завдання компанії, базуються на реально досягнуті результати. Система показників стратегічних завдань і їх цільові значення набувають струнку структуру, вимірність і реалістичність досягнення.

У період зростання і розвитку стратегія з інструменту абстрактного планування перетворюється в реальний інструмент, який сприяє концентрації ресурсів і консолідації механізмів досягнення цілей бізнес-організації.

Фаза 3. Процвітання і вдосконалення. На етапі процвітання і вдосконалення бізнес-організації стратегія вже є добре зарекомендованим ефективним інструментом довгострокового управління розвитком компанії. Так як компанія може досягти цієї фази лише при ефективному впровадженні стратегічного маркетингового управління.

Відмінними рисами стратегій процвітаючих бізнесів є те, що вони спираються на всебічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, широко використовують інформацію про споживачів, конкурентів, постачальників, слідує прикладів кращих галузевих практик, вивірено визначають стратегічні цілі та завдання. Такі стратегії, як правило, комплексні, тобто передбачають безліч ініціатив по управлінню факторами прибутку (ринком, часткою і рентабельністю). Постановка стратегічних завдань і визначення цільових значень стратегічних показників проходять на

основі перевірених ефективних процедур із залученням широкого кола експертів.

На даному етапі цілі стратегічного маркетингового планування можуть розширюватися в бік врахування інтересів потенційних інвесторів і партнерів, а саме стратегічне маркетингове управління стає широко застосовуваним інструментом, що стоїть на вершині корпоративного управління.

Фаза 4. Згасання і ліквідація. На етапі згасання і ліквідації бізнес-організації потребують особливих стратегій, пов'язаних з максимально ефективним виходом з бізнесу.

Особливостями стратегій ліквідації є те, що власникам і менеджменту зрозумілий фінал діяльності компанії. При цьому головною метою є вихід з бізнесу з максимальним прибутком або з мінімальними втратами. Стратегічні цілі, що визначаються на період «дожиття» бізнесу, повинні передбачати досягнення прийнятного балансу між виручкою і витратами. Стратегічні завдання і цільові стратегічні показники в більшій мірі орієнтовані на зниження ринкової (зовнішньої) активності при здійсненні жорсткого контролю за внутрішніми процесами.

Стратегія ліквідації компанії повинна бути строго регламентованою документом, що передбачає розробку і реалізацію спеціальних нормативів, які регламентують операційну діяльність. В кінцевому рахунку фаза згасання і ліквідації одного бізнесу може стати основою для створення нової компанії, для якої цикл стратегічного маркетингового планування починається знову.

Необхідно відзначити, що для окремої бізнес-організації на протязі її життєвого циклу стратегія повинна постійно видозмінюватися відповідно щодо представлених особливостей. При цьому стратегія як інструмент управління довгостроковими цілями необхідна на всіх фазах розвитку компанії.

Висновки до 3 розділу

1. Представлена матриця операціоналізації стратегії ПрАТ «Київстар»; представлена система стратегічних завдань і їх показників збутового підрозділу ПрАТ «Київстар»; наведена система показників стратегічних завдань збутового підрозділу ПрАТ «Київстар»; наведено приклад плану річних оперативних заходів за рішенням стратегічного завдання «Досягнення цільових обсягів продажів в сегменті нових клієнтів» ПрАТ «Київстар»; розглянуто напрями перетворень в організаційній структурі і бізнес-процесах під впливом елементів стратегії ПрАТ «Київстар»; розглянуто налаштування персоналу на реалізацію стратегічних процесів в ПрАТ «Київстар»; наведено зміст етапів стратегічного маркетингового управління ПрАТ «Київстар».

2. Розглянуто особливості стратегічного маркетингового планування для корпорації і бізнес-одиниці; представлено рівні стратегічного маркетингового планування корпорації; розглянуто особливості головних елементів стратегічного маркетингового планування на різних фазах життєвого циклу ПрАТ «Київстар».

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження стратегічного маркетингового управління бізнес-організацією (на прикладі ПрАТ «Київстар») зроблені наступні висновки:

1. Наведено оцінку результатів розвитку теорії стратегічного управління; систематизовано етапи становлення стратегічного маркетингового управління, які складаються з п'яти етапів, а саме: фінансового планування; планування заснованого на прогнозах; планування, орієнтованого на зміни середовища; стратегічного управління; стратегічного маркетингового управління.

2. Наведено укрупнені типи ринків; надано характеристику найбільш відомим матрицям стратегічного позиціонування; представлено форми визначення суб'єктів впливу на фактори привабливості ринків.

3. Наведено матрицю для визначення головних цілей компанії, яка складається з чотирьох етапів (оцінка ринку; прогноз ринку; оцінка стратегічних показників компанії; вироблення головних цілей компанії) та представлено ключові характеристики кожного етапу процедури визначення головних цілей бізнес-організації матриці визначення головних цілей компанії.

4. Наведено опис проекту «Розробка та реалізації стратегії збереження частки ринку компанії мобільного зв'язку ПрАТ «Київстар»; представлено проектне управління факторами виручки; обґрунтовано розробку та реалізацію проекту «Створення системи управління відтоком абонентів» ПрАТ «Київстар»; розглянуто концепцію системи управління відтоком; наведено план оперативних заходів щодо організації роботи проектного менеджера по утриманню; розглянуто напрями та заходи щодо скорочення відтоку ПрАТ «Київстар».

5. Представлена матриця операціоналізації стратегії ПрАТ «Київстар»; представлена система стратегічних завдань і їх показників збутового підрозділу ПрАТ «Київстар»; наведена система показників стратегічних

завдань збутового підрозділу ПрАТ «Київстар»; наведено приклад плану річних оперативних заходів за рішенням стратегічного завдання «Досягнення цільових обсягів продажів в сегменті нових клієнтів» ПрАТ «Київстар»; розглянуто напрями перетворень в організаційній структурі і бізнес-процесах під впливом елементів стратегії ПрАТ «Київстар»; розглянуто налаштування персоналу на реалізацію стратегічних процесів в ПрАТ «Київстар»; наведено зміст етапів стратегічного маркетингового управління ПрАТ «Київстар».

6. Розглянуто особливості стратегічного маркетингового планування для корпорації і бізнес-одиниці; представлено рівні стратегічного маркетингового планування корпорації; розглянуто особливості головних елементів стратегічного маркетингового планування на різних фазах життєвого циклу ПрАТ «Київстар».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Катькало В. С. Еволюція теорії стратегічного управління, 2-е вид .: Вища школа менеджменту; ВД, 2008. - 548 с.
2. Тамбовцев В.Л. 2010. Стратегічна теорія фірми: стан і можливості розвитку. *Журнал менеджменту*. 2010. Т. 8. С. 5 - 40.
3. Chandler A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA., 2002. P.463.
4. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. з англ .: Економіка, 1989.- 358с.
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій: Стратегічне сафари: Екскурсія по нетрях стратегій менеджменту: Пер. з англ., 2000. 336 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. І. Менеджмент. К .: Економіст, 2008. - 670с.
7. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент. Мн .: Проспект, 2008. - 496 с.
8. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / пер.с англ., 2009. - 414с.
9. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів: Пер. з англ .: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 453 с.
10. Портер М. Е. Конкурентна перевага: Пер. з англ .: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 715 с.
11. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Б., Гошал С. Стратегічний процес. Концепції. Проблеми. Рішення., 2001. - 567 с.
12. Williamson O. E. Strategizing, economizing, and economic organization // *Strategic Management Journal*. 2001. № 12 (Special Issue). P. 75-94.
13. Williamson O. E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract . *Journal of Economic Perspectives*. 2002. № 16 (3). P. 171-195.
14. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкуруючи за майбутнє: Пер. з англ. Х .: Олімп-бізнес, 2002. 288 с.

15. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 2000. № 68 (3). P. 79-93.
16. Pettigrew A. M. The character and significance of strategy process research *Strategic Management Journal*. 2002. № 13 (2). P. 5-16.
17. Teece D., Pisano G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*. 2004. № 3 (3). P. 537-556.
18. Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management . *Strategic Management Journal*. 2007. № 18 (7). P. 509-533.
19. Крістенсен К. М. Дилема інноватора. Як через нових технологій гинуть сильні компанії. - Пер. з англ. : Альпіна Бізнес Букс, 2004. - 239 с.
20. Хамел Г., Прахалад К. К., Томас Г., О'Ніл Д. Стратегічна гнучкість: Пер. з англ., 2005. - 384 с.
21. Нонака І., Такеучі Х. Компанія - творець знання: Пер. з англ., 2003. - 384 с.
22. Kogut B., Zander U. What firms do: Coordination, identity, and learning. *Organization Science*. 2006. № 7 (5). p. 502-518.
23. Азоев Г.Л Конкуренція: аналіз, стратегія, практика. - К.: Центр економіки і маркетингу, 2006. - 208с.
24. Азоев Г.Л. Конкурентні переваги фірми . Х. : ВАТ «Друкарня» Новини », 2000. - 252с.
25. Бест Р. Маркетинг від споживача . Пер. з англ. - Мн. : Манн, Іванов і Фербер, 2008. - 760с.
26. гебе Дж. Маркетинг: нові можливості . Пер. з англ. К. Ткаченко. - Х. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. - 368 с.
27. Котлер Ф., Т. Де Без. Нові маркетингові технології. Методи створення геніальних ідей. Пер. з англ. під ред. Т.Р.Теор., 2004. - 192с.
28. Ландреві Ж., Леві Ж., Ліндон Д. Меркатор. Теорія і практика маркетингу. / Пер. з фр. - Х. : МЦФЕР, 2006. - Т.1 - 664с., Т.2 - 512с.
29. О'Шонессі Дж. Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід. / Пер.с англ., 2002. - 864с.

30. Постма П. Нова ера маркетингу / Пер. з англ., 2001. -208с.
31. Раїс Е., Траут Д. Маркетингові війни. Серія - *Теорія і практика менеджменту*, 2002. - 256 с.
32. Слівотські А., Моррісон Д. Маркетинг зі швидкістю думки .Пер. з англ., 2003. - 448с.
33. Тіроль Ж. Ринки та ринкова влада: теорія організації і промисловості. У 2-х тт. . - Х: Економічна школа, 2000. Т.1 328с., Т.2 450С.
34. Траут Дж., Райс Ел. Позиціонування. Битва за впізнаваність. / Пер.с англ., 2010. - 272с.
35. Уебстер Ф. Основи промислового маркетингу .Ф.Уебстер-мл .; Пер. з англ. - Видавничий дім Гребенникова, 2005. - 416с.
36. Шоу Р., Меррик Д. Рентабельний маркетинг. Чи окупається ваш маркетинг. М. Companion Group, 2007. - 496 с.
37. Енджел Д., Блекуелл Р., Мініард П. Поведінка споживачів . Пер. з англ., 2000. - 759с.
38. Blythe J. Essentials of marketing. - Pearson edition limited, 2001. - 492p.
39. Byrnes J. The age of precision markets. HBSWN, №4, Vol. 4, 2005. - p. 456-472.
40. Gilmore J. Markets of one: Creating customer-unique value through mass customization. Harvard Business press, 2000. - p.98-112.
41. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2019. – 262 с. <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1703>
42. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с. - - http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
43. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *«Економічний простір»*: Збірник наукових праць. Дніпро : ПДАБА, 2020. №156. <http://www.eprostir.dp.ua/>

44. Трет'як О.А. Маркетинг: нові орієнтири моделі управління, 2005. 403 с.
45. Gluck F., Kaufman S., Walleck A. Strategic management for competitive advantage // Harvard Business Review. 2000 № 58 (4). - p. 154-161.
46. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. 9-е изд. СПб, 2008. 589 с.
47. Сміт Б. Як змусити маркетинг працювати. Стратегічне планування на досвіді відомих компаній, 2006. 392 с.
48. Офіційний сайт «Київстар».
https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today.
49. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2018. – 137 с. - http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1702_36465668.pdf