

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**  
**«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО**  
**ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають  
посилання на відповідне джерело*

*Олексій Єфанов*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Виконала: здобувач вищої освіти Олексій ЄФАНОВ  
гр.МРДМ-61

Керівник: кандидат економічних наук, Вероніка ДАРЧУК  
доцент

Рецензент: доктор економічних наук, Тетяна СЬОМКІНА  
професор

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

|                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| Кафедра                         | маркетингу             |
| Ступінь вищої освіти            | <u>«Магістр»</u>       |
| Спеціальність                   | <u>075 «Маркетинг»</u> |
| Освітньо-професійна<br>програма | <u>«Маркетинг»</u>     |

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Єфанова Олексія Олександровича**

- |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи:                                                        | <u>«Розробка маркетингової стратегії для торговельного підприємства»</u>                                                                                                                                                          |
| керівник кваліфікаційної роботи                                                        | <u>Вероніка Дарчук, канд.екон.наук</u>                                                                                                                                                                                            |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | <u>«15» жовтня 2024 року № 320</u>                                                                                                                                                                                                |
| 2. Строк подання кваліфікаційної роботи                                                | <u>«15» грудня 2024 р.</u>                                                                                                                                                                                                        |
| 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:                                             | <u>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.</u> |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)   |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Теоретичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства                     |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. Аналіз маркетингової стратегії підприємства                                         |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ)                 |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу:                                                   | <u>презентація</u>                                                                                                                                                                                                                |
| 6. Дата видачі завдання                                                                | <u>20.10.2024 р.</u>                                                                                                                                                                                                              |

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                         | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|
| 1.    | Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи | 12.06.2024-01.09.2024                         | виконано |
| 2.    | Підготовка вступу і першого розділу                                         | 01.09.2024 - 30.09.2024                       | виконано |
| 3.    | Підготовка другого розділу                                                  | 01.10.2024 - 31.10.2024                       | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу                                                 | 01.11.2024 - 30.11.2024                       | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків та пропозицій                                          | 01.12.2024 - 07.12.2024                       | виконано |
| 6.    | Систематизація використаних під час дослідження джерел                      | 08.12.2024 -10.12.2024                        | виконано |
| 7.    | Перевірка на плагіат                                                        | 11.12.2024-15.12.2024                         | виконано |
| 8.    | Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу                   | 16.12.2024 - 20.12.2024                       | виконано |

Студент \_\_\_\_\_ Олексій ЄФАНОВ

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Вероніка ДАРЧУК

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Єфанов Олексій Олександрович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Розробка маркетингової стратегії для торговельного підприємства».  
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП \_\_\_\_\_ Світлана ПЕТРОВСЬКА

**Висновок керівника магістерської роботи**

Здобувач Єфанов Олексій Олександрович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства, здійснено аналіз маркетингової стратегії підприємства, розроблено пропозиції щодо напрямків удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ). Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих у роботі, у ТОВ «Алло» (м. Київ) сприятимуть удосконаленню маркетингової стратегії.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «90» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Вероніка ДАРЧУК

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Єфанов О.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу \_\_\_\_\_

Олена ВІНОГРАДОВА



## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 90 стор., 21 рис., 26 табл., 46 джерел.

**Мета роботи** - обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства

**Об'єкт дослідження** - процес розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства

### **Короткий зміст роботи:**

У роботі наведено систему маркетингових стратегій підприємства; розглянуто види ділової маркетингової стратегії; виокремлено цілі розробки маркетингової стратегії; надано визначення терміну «маркетингова стратегія»; систематизовано матриці для аналізу маркетингової стратегії; представлено маркетингову стратегію зростання компанії; розглянуто модель М. Портера; систематизовано етапи розробки маркетингової стратегії компанії/організації/підприємства; систематизовано загальну характеристику ТОВ «Алло за наступними показниками; систематизовано структуру управління відділу роздрібного продажу та відділу оперативного управління ТОВ «Алло» (м. Київ); побудовано розподіл продажів телефонів за ціновими сегментами; виявлено, що стратегія диверсифікації і розширення ТОВ «Алло» (м. Київ) виявилася успішною; побудовано багатокутник конкурентоспроможності за основними конкурентами ТОВ «Алло»; побудовано п'ятифакторну модель М. Портера ТОВ «Алло» (м. Київ); проведено: угруповання PEST-чинників для PEST-аналізу, кількісний PEST-аналіз та SWOT-аналіз ТОВ «Алло» (м. Київ); складено матрицю Ансоффа для ТОВ «Алло» (м. Київ) за 4 етапами; систематизовано співвідношення цілей та інструментів рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано бюджет для проведення рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ»; обрано стратегію інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення для компанії ТОВ «Алло» (м. Київ); наведено прогноз збільшення ринкової частки ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано залежність доходності від частки ринку стільникового рітейлу за даними PIMS; наведено ефективність впливу вдосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано кошторис витрат ТОВ «Алло» (м. Київ) на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії; наведено очікувані результати реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ).

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** маркетингова стратегія, система маркетингових стратегій, розробка маркетингової стратегії, маркетингові інструменти, види маркетингової стратегії.

## ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 90 pages, 21 figures, 26 tables, 46 sources.

**The purpose of the work** is to substantiate the theoretical foundations and practical recommendations for the development of a marketing strategy for a trade enterprise

**The object of the study** is the process of developing a marketing strategy for a trade enterprise

The subject of the study is the theoretical-methodical and organizational-practical features of developing a marketing strategy for a trade enterprise

### **Summary of the work:**

The work presents a system of marketing strategies of the enterprise; types of business marketing strategy are considered; the goals of marketing strategy development are highlighted; definition of the term "marketing strategy" is given; matrices for analysis of marketing strategy are systematized; the marketing strategy of the company's growth is presented; M. Porter's model is considered; the stages of development of the marketing strategy of the company/organization/enterprise are systematized; systematized the general characteristics of Allo LLC according to the following indicators; systematized the management structure of the retail sales department and the operational management department of "Allo" LLC (Kyiv); the distribution of phone sales by price segments is built; it was found that the strategy of diversification and expansion of "Allo" LLC (Kyiv) was successful; a polygon of competitiveness based on the main competitors of Allo LLC was built; the five-factor model of M. Porter LLC "Allo" (Kyiv) was built; carried out: grouping of PEST factors for PEST analysis, quantitative PEST analysis and SWOT analysis of Allo LLC (Kyiv); the Ansoff matrix was compiled for "Allo" LLC (Kyiv) in 4 stages; the ratio of goals and tools of the advertising campaign of "Allo" LLC (Kyiv) is systematized; the budget for the advertising campaign of "Allo" LLC (Kyiv) was calculated; the costs for the creation and promotion of the website and online store of the LLC "Allo" company (Kyiv) - "Allo - Kyiv" were calculated; the strategy of intensive growth was chosen due to the implementation of the penetration strategy for the company "Allo" LLC (Kyiv); the forecast for increasing the market share of "Allo" LLC (Kyiv) is given; the dependence of profitability on the share of the cellular retail market according to PIMS data was calculated; the effectiveness of the improved marketing strategy of "Allo" LLC (Kyiv) is given; the cost estimate of Allo LLC (Kyiv) for measures to improve the marketing strategy was calculated; the expected results from the implementation of the proposed measures to improve the marketing strategy of "Allo" LLC (Kyiv) are given.

**KEY WORDS:** marketing strategy, system of marketing strategies, development of marketing strategy, marketing tools, types of marketing strategy.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                  | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ<br>МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....                                            | 13 |
| 1.1. Теоретичне підґрунтя формування маркетингової<br>стратегії підприємства.....                                            | 13 |
| 1.2. Підходи щодо розробки маркетингових стратегій на<br>різних етапах життєвого циклу підприємства.....                     | 20 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                   | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА<br>ТОВ «АЛЛО» .....                                                    | 31 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства<br>ТОВ «Алло» (м. Київ).....                                       | 31 |
| 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ<br>«Алло» (м. Київ).....                                              | 40 |
| 2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ<br>«Алло» (м. Київ).....                                                | 56 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                   | 62 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ<br>СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЛО» (М. КИЇВ).....                                        | 64 |
| 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення маркетингової<br>стратегії підприємства.....                                        | 64 |
| 3.2. Визначення економічної ефективності заходів щодо<br>розробки маркетингової стратегії Київської філії ТОВ<br>«Алло»..... | 74 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                   | 81 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                               | 82 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....                                                                                                       | 86 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                 | 89 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Актуальність теми полягає в тому, що одна з основ розвитку економіки – це той факт, що кожна компанія, що існує, прагне зайняти лідируючі позиції на сучасному ринку і отримувати максимально можливий прибуток. Вирішити це завдання допомагає грамотно підібрана маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія – сукупність всіх елементів, які надають допомогу у розподілі наявних обмежених ресурсів та дають можливість отримати у довгостроковому періоді максимальний дохід. Кожна компанія у своїй діяльності використовує свою унікальну та неповторну маркетингову стратегію. Її вибір та розробка вимагають таких якостей як цілеспрямованість, уміння концентруватися на поставленій меті, гнучкість та здатність реагувати на умови ринку та пристосовуватися до них. Які рішення не приймалися би на підприємстві, практично всі вони перебувають у веденні маркетингу. Від адекватної та правильно обраної маркетингової стратегії залежить успішний розвиток усього бізнесу. Успішне проектування дозволить досягти високих результатів у довгостроковій перспективі та зайняти лідируючі позиції на існуючому ринку. Адже в умовах динамічної ринкової економіки важливо своєчасно зрозуміти, коли настав час корективи і відразу ж робити поправку на потреби своїх споживачів.

Дослідження окремих аспектів маркетингової стратегії підприємства знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Антофій Н.М., Артеменко Л.П., Бабічева О.І., Багорка М.О., Бондаренко О.С., Борисова Т., Бердиченко І.О., Виноградова О.В., Голубков Є.П., Дарчук В.Г., Довгань Л.Є., Дрокіна Н.І., Зоріна О.І., Іванечко Н., Ігнатова Є.М., Каракай Ю.В., Катарджая Г., Косар Н.С., Котлер Ф., Кравченко В.А., Кривешко О.В., Карпенко Н.В., Крижко О.В., Крикавський Є.В., Ларіна Я.С., Лотиш О.Я., Лялюк А.М., Мендела І.Я., Набока Р.М., Остролуцький О.О., Остриніна С.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю., Портер М., Процишин Ю., Пригара О.Ю., Пилипенко О.В., Писаренко В.В., Романова Л.В., Сенишин

О.С., Сетьяван І., Совершенна І.О., Софієнко А.В., Старостіна А.О., Сумець О.М., Сиволовська О.В., Трухан О.Л., Третьякова Л.І., Турчин Л.Я., Храбатин О.І., Шукліна В.В., Яворська Л.В., Яловега Н.І., Ярош-Дмитренко Л.О. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів дослідження та удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проте слід зазначити, що питання розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства є малодослідженими та актуальними.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- надати теоретичне підґрунтя формування маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути підходи щодо розробки маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Алло» (м. Київ);
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Алло» (м. Київ);
- надати оцінку ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ);
- розробити заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- визначити економічну ефективність заходів щодо розробки маркетингової стратегії Київської філії ТОВ «Алло».

**Об'єктом дослідження** є процес розробки маркетингової стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства.

**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 розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства.

**Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного маркетингу, з проблем розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань просування компанії, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

**Наукові результати дослідження полягають у такому:** наведено систему маркетингових стратегій підприємства; розглянуто види ділової маркетингової стратегії; виокремлено цілі розробки маркетингової стратегії; надано визначення терміну «маркетингова стратегія»; систематизовано матриці для аналізу маркетингової стратегії; представлено маркетингову стратегію зростання компанії; розглянуто модель М. Портера; систематизовано етапи розробки маркетингової стратегії компанії/організації/підприємства; систематизовано загальну характеристику ТОВ «Алло» за наступними показниками; систематизовано структуру управління відділу роздрібного продажу та відділу оперативного управління ТОВ «Алло» (м. Київ); побудовано розподіл продажів телефонів за ціновими сегментами; виявлено, що стратегія диверсифікації і розширення ТОВ «Алло» (м. Київ) виявилася успішною; побудовано багатокутник конкурентоспроможності за основними конкурентами ТОВ «Алло»; побудовано п'ятифакторну модель М. Портера ТОВ «Алло» (м. Київ); проведено:

угруповання PEST-чинників для PEST-аналізу, кількісний PEST-аналіз та SWOT-аналіз ТОВ «Алло» (м. Київ); складено матрицю Ансоффа для ТОВ «Алло» (м. Київ) за 4 етапами; систематизовано співвідношення цілей та інструментів рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано бюджет для проведення рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ»; обрано стратегію інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення для компанії ТОВ «Алло» (м. Київ); наведено прогноз збільшення ринкової частки ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано залежність доходності від частки ринку стільникового рітейлу за даними PIMS; наведено ефективність впливу вдосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ); розраховано кошторис витрат ТОВ «Алло» (м. Київ) на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії; наведено очікувані результати від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ).

**Практична значущість роботи:** наведено Топ-10 компаній за основним видом діяльності «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах»; розглянуто асортимент товарів ТОВ «Алло» (м. Київ); наведено динаміку обсягів продажів та структури продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр.; наведено частки продажів ТОВ «Алло» (м. Київ); представлено продажі ТОВ «Алло» (м. Київ) у розрізі товарних категорій у 2023 р; наведено динаміку продажів мобільних телефонів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр.; зображено середню ціну стільникових телефонів, грн.; проведено оцінку переваг та недоліків ТОВ «Алло» (м. Київ) та його основних конкурентів; наведено структуру споживачів ТОВ «Алло» (м. Київ); виокремлено чинники впливу при купівлі товарів в «Алло»; проведено аналіз важливості атрибутів споживачів ТОВ «Алло» (м. Київ); наведено аналіз продажу телефонів у ТОВ «Алло» (м. Київ) в залежності від виду телефону; представлено структуру продажів мобільних телефонів та споживачів фінансових послуг у ТОВ «Алло»

(м. Київ); надано оцінку реалізації стратегій матриці Ансоффа для ТОВ «Алло» (м. Київ).

**Обсяг і структура роботи.** Випускну кваліфікаційну роботу викладено на 90 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.



## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Теоретичне підґрунтя формування маркетингової стратегії підприємства**

У сучасному світі стрімко ростуть та розвиваються підприємства у різних галузях. Відповідно, конкуренція також зростає. Щоб бізнес «йшов у гору», необхідно докласти максимум зусиль, розробити певний план роботи компанії для досягнення поставленої мети. Саме таким розгорнутим планом є маркетингова стратегія. Розглянемо докладніше цей термін, його завдання, види та процес розробки.

Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень, починаючи з 1980-х років. Існує безліч визначень даного поняття в літературі, присвяченій маркетингу, які відображають різні точки зору. У цьому, дослідники маркетингології використовують два термінальних поєднання: «маркетингова стратегія» і «стратегія маркетингу» зокрема і відомий вчений маркетинголог Є.П. Голубков, який стверджує, що «маркетингова стратегія – те саме, що стратегія маркетингу» [1]. Таким чином, далі в роботі ми будемо використовувати два ці тотожні поняття.

Маркетингова стратегія є формою планування та здійснення роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі аспекти, що перешкоджають реалізації впливу підприємства на середовище [2]. При цьому організаційну стратегію розглядають як форму у конкретних умовах, а також як можливість отримання високого результату, який забезпечується через мінімальні витрати та втрати, тобто майстерність скорочення витрат у реалізації ефективних дій. Маркетингова стратегія – це частина організаційної стратегії. Вона є послідовною діяльністю компанії у певних умовах ринку, яка

визначає форми використання маркетингу в отриманні ефективного результату [3].

Для кожної маркетингової стратегії дуже важливим є виконавчий план. Ідея впливу у плануванні була визначена стратегічним розумінням у здійсненні роботи компанії. Маркетинг планування може бути частиною маркетингової діяльності і є постійним систематичним аналізом ринкової потреби. Він забезпечує створення необхідної для певних споживчих груп продукції. Функції маркетингової стратегії полягають у визначенні існуючих чи потенційних товарних ринків. Сутність маркетингової стратегії полягає в обов'язковому плануванні цілого ряду заходів, які об'єднані однією спільною метою, і які спрямовані на збільшення прибутку за рахунок продажів продукту або надання послуг свого бізнесу. І до цих заходів насамперед відносяться PR, рекламування, а також робота над брендом. Тобто можна констатувати, що маркетингова стратегія - це, безумовно, моноліт, фундамент, на якому ґрунтується вся маркетингова діяльність, вся робота в даному напрямку. При цьому, жодна з вищеописаних заходів не може бути виключена, всі вони повинні розроблятися в комплексі [4].

Отже, саме поняття «маркетингова стратегія» включає планування та реалізацію різноманітних заходів організації, які спрямовані на досягнення запланованих компанією цілей. розуміти, що маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії компанії. Вона торкається саме тих питань, які стосуються збільшення продажу та доходу. Ця стратегія розробляється, допомагаючи зрозуміти, як правильно використовувати наявні ресурси, щоб досягти динамічного збуту на довгостроковий період. Це і є метою маркетингу. Щодо його завдань, то сюди варто віднести наступне [5]: комплексно вивчити весь ринок; об'єктивно оцінити попит та потреби; розробити саму маркетингову стратегію, а потім комплекс коштів, вкладених у її реалізацію.

В цілому, стратегія маркетингу має дати відповіді на два конкретні питання:

1) Як підприємство збережеться на цільовому ринку, а потім і займе лідируючу позицію?

2) Як можна вигідно збільшити обсяг ринкової частки компанії?

У світовій практиці є чітка, вивірена роками практика утвердження маркетингової стратегії.

У стратегічному маркетингу та менеджменті виділяють 3 основні рівні маркетингової стратегії: загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові та функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу. На рис. 1.1. представлена описана система маркетингових стратегій підприємства у правильному порядку їх затвердження.

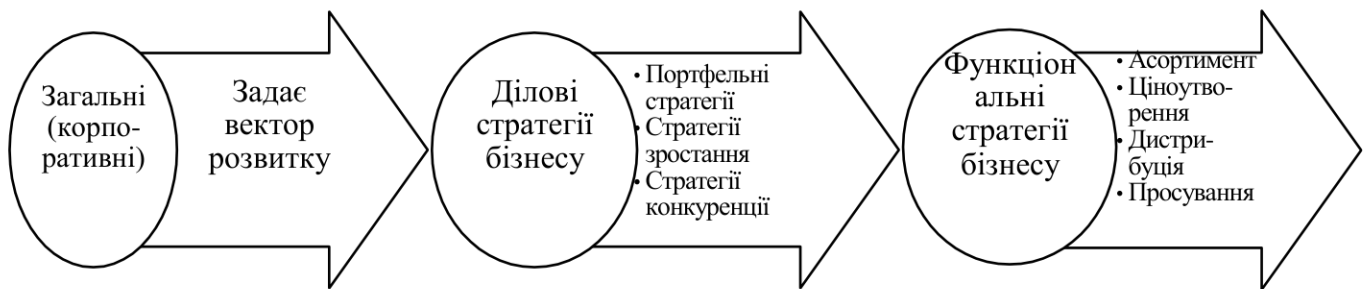


Рис. 1.1. Система маркетингових стратегій підприємства

Джерело: побудовано за [6]

Дамо коротку характеристику кожному типу маркетингової стратегії [6].

1) Корпоративна рекламна стратегія. Корпоративна стратегія маркетингу складається з розробленої місії, бізнес цілей та цінностей компанії. Така загальна маркетингова стратегія визначає вектор розвитку підприємства міста і асортименту, відбиває головні амбіції підприємства у галузі і задає вірні пріоритети всієї діяльності маркетингу. У літературі часто з'являється поняття місії і наповнюється надмірною ідеологією, але якщо залишити всі «духовності», то місія може встановити потрібні рамки для роботи.

2) Ділові бізнес-стратегії. За твердженням місії та основних цілей компанії на ринку рекомендується розпочати розробку ділових маркетингових

стратегій підприємства. Ділові стратегії маркетингу - основа будь-якої маркетингової діяльності компанії. Без стратегій складно правильно налагодити управління та роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії підприємства з ринком, встановлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировину, досвід) та зосереджують увагу на збільшенні прибутку компанії. Даний тип стратегій маркетингу дозволяє поглянути більш глобально на компанію, оцінити її потенціали та правильно розподілити обмежені ресурси задля досягнення найбільшого прибутку.

Виділяють 3 напрями ділових стратегій, які представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Види ділової маркетингової стратегії**

| Вид ділової стратегії           | Характеристика                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Портфельна стратегія            | Визначає збалансованість асортименту підприємства, встановлює принципи та акценти у розвитку кожної товарної групи, визначає нові привабливі ринки.                        |
| Стратегія зростання             | Дозволяє визначити основні джерела зростання продажів та прибутку підприємства у довгостроковому періоді.                                                                  |
| Стратегія конкурентної боротьби | Визначає способи входу на нові ринки, принципи охоплення ринків, методи зміцнення та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ключових ринках продажів. |

Джерело: [7]

### **3) Функціональні маркетингові стратегії.**

Функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингової діяльності розробляються на останньому етапі стратегічного планування. Функціональні стратегії розробляються кожного підрозділу (відділу) компанії окремо, тобто: у ситуації, коли компанія керує кількома брендами, функціональні стратегії мають бути встановлені кожному за бренда.

Функціональні стратегії маркетингу описують тактичні дії по поліпшенню маркетинг-міксу товару.

Таким чином, можна виділити основні маркетингові стратегії, спрямовані на досягнення конкретних цілей та визначення кращих позицій підприємства [8]:

1) Стратегія потрапляння на споживчий ринок. Використовувати таку стратегію рекомендується, коли компанія реалізує вже відомий продукт ринку. Вона є результативною при зростанні ринку або недостатньому насиченні товарами та націлена на збільшення продажів через рекламну інтенсивність, різноманітні стимулюючі форми реалізації продукції.

2) Стратегія створення товару результативна з появою нових продуктів. Ця стратегія віддає перевагу традиційним способам продажу, з використанням підтримуючих маркетингових заходів.

3) Стратегія розширення ринку ефективна при виявленні ринкових ділянок із прийнятним попитом продажів та отриманням доходу. Визначення стратегії залежить від можливостей компанії та її здатності ризикувати. Якщо підприємство має значні ресурси, але немає бажання наражатися на ризики, у такому разі можна скористатися стратегією створення товару. У разі недостатньої наявності можливостей можна використати стратегію розширення ринку.

Деякі основні маркетингові стратегії можуть з'явитися у зв'язку зі зростанням ринкової вартості, вона може розподілити конкретні продукти на його ринкові складові по відношенню до конкурентів та темпів збільшення продажів.

4) Наступальна стратегія. Вона є активною, агресивною позицією компанії на ринку, її мета полягає у завоюванні та розширенні ринкової частки. Кожен товарний або сервісний ринки має так звану оптимальну ринкову частку, яка є забезпеченням результативної роботи та отримання прибутку компанією. У випадку, якщо дохід компанії є нижчим за прийнятний рівень, то перед керівником постає вибір, який полягає або в розширенні компанії, або у виході з ринку.

Наступальну стратегію використовують у кількох варіантах: якщо ринкова частина значно нижча від очікуваного рівня, або витримавши конкуренції значно зменшилася і досягає необхідного рівня; поява нового

товару на споживчому ринку; в результаті втрат фірм-конкурентів позицій з'являється шанс збільшити частку на ринку.

5) Стратегія утримання, що може зберегти свої ринкові позиції. Її використовують: при стійкій позиції компанії, при відсутності можливостей для наступальної стратегії, внаслідок обережності перед здійсненням конкретних дій. Цей вид стратегій потребує великого вивчення та уваги до фірм конкурентів.

6) Відступальна стратегія частіше є необхідним заходом, а чи не обумовленим. У разі фірма самостійно знижує свою ринкову частку. Правилами цієї стратегії передбачається поступове припинення справ.

7) Стратегія соціального маркетингу є конкретною перевагою у сфері витрат. Користуючись цією стратегією, компанія спрямовано широку цільову аудиторію. Тут необхідно продумати про товар цікавий максимально великій кількості споживачів.

8) Диференційована маркетингова стратегія, коли компанія може запропонувати споживачеві новий продукт, що відрізняється від конкурентів. Завдяки такій диференціації, кожна фірма може визначити свого цільового клієнта.

9) Стратегія зосередженого маркетингу дає можливість компаніям організовувати можливості на якомусь одному ринковому сегменті.

Також можна виділити такі типи маркетингових стратегій, які представлені у Додатку А.

Маркетингова стратегія практично включає локальні стратегії діяльності підприємства на цільових ринках, використовуючи необхідні елементи маркетингового комплексу. Для кожного ринкового сегмента необхідно визначити нові продукти. Способи просування продуктів, ціни та канали розподілу.

Усі розглянуті стратегії – це основні маркетингові стратегії, суть яких у поєднанні двох чинників: спрямованість на цільовий ринок та конкурентні переваги.

Розглянемо цілі розробки маркетингової стратегії, які представлені на рис 1.2.

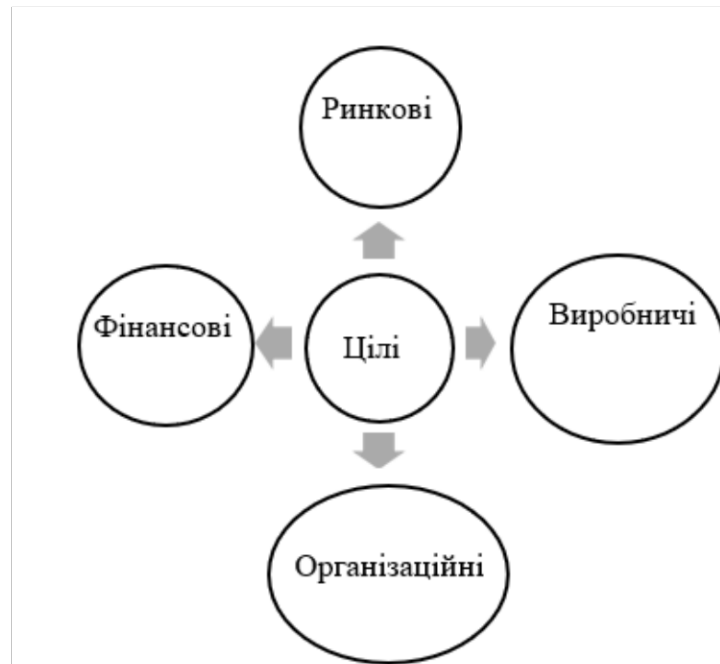


Рис. 1.2. Цілі розробки маркетингової стратегії

Джерело: побудовано за [9]

Цілі розробки маркетингової стратегії [9]:

1. Ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі):

ринкова частка;

кількість клієнтів;

обсяг продажів у вартісному та натуральному вираженні.

2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) – є наслідком ринкових.

Вони представлено все необхідне, аби досягти ринкових цілей (крім організаційних ресурсів): забезпечення певного виробничого обсягу (обсяг виробництва = обсяге продажу - існуючі запаси + плановані запаси), побудова цеху, розробка нової технології та ін.

3. Організаційні цілі – структура підприємства, персонал, управління організації. Наприклад, прийом на роботу 3 маркетологів; доведення середньої зарплати працівників до рівня зарплат у компанії-лідера на ринку; впровадження системи управління проектами та ін.

4. Фінансові цілі. Вони між собою пов'язують всі цілі у вартісному вираженні, зокрема: обсяг витрат; чистий обсяг продажу; чистий та валовий прибуток; рентабельність продажів та ін.

### **1.2. Підходи до розробки маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу підприємства**

Кожне підприємство має чітко розуміти, якої мети хоче досягти і які для цього їй доведеться вживати заходів. Заходи у разі – це певна стратегія просування бізнесу, що стосується кожної структури підприємства всіх його рівнях. Підприємством, у разі, має бути розроблена маркетингова стратегія.

У маркетингової стратегії виділяють структурні елементи наступного порядку [10]:

- цілі та плани підприємства на ринку;
- аналіз ринкової структури;
- прогнози ринкового розвитку;
- аналіз конкурентної спроможності підприємства;
- позиція самого підприємства, і навіть ринкова позиція його продукту.

Внаслідок цього існують конкретні підходи та методики для вибору точного напрямку стратегічного розвитку.

Методики розробки маркетингової стратегії можуть бути: формальні та неформальні (таблиця 1.2) [11].



Таблиця 1.2

**Методики розробки маркетингової стратегії**

| Назва методики | На чому ґрунтується                                     |
|----------------|---------------------------------------------------------|
| Формальна      | найчастіше матричні, засновані на математичному аналізі |
| Неформальна    | засновані на творчому, інтуїтивному підході             |

Джерело: [11]

Безумовно, найчастіше застосовуються формальні методи: формування матриць – різного роду таблиць, що відбивають позицію підприємства на ринку при впливі різних чинників, як внутрішніх, і зовнішніх чи їх сукупності.

Існує величезна кількість матричного інструментарію в аналізі і плануванні діяльності підприємства на ринку.

У таблиці 1.3, представимо матриці для аналізу маркетингової стратегії [12].

Таблиця 1.3

**Матриці для аналізу маркетингової стратегії**

| Матриця                                                                 | Основні характеристики                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матриця стратегії розширення марочних сімейств (Мак-Дональд М.)         | Аналіз залежності відмінних переваг та сегментації цільового ринку.                                  |
| Матриця «Поінформованість – ставлення до марки товару» (Мак-Дональд М.) | Аналіз залежності маржі валового прибутку та реакції збуту у відповідь.                              |
| Матриця маркетингових каналів (Мак-Дональд М.)                          | Аналіз залежності темпів розвитку ринку та цінності, що додається каналом.                           |
| Матриця «Контакт - рівень пристосування послуг» (Мак-Дональд М.)        | Аналіз залежності рівня пристосування послуг до вимог клієнтів від рівня контакту з клієнтом.        |
| Матриця «Діагностика маркетингу» (Мак-Дональд М.)                       | Аналіз залежності стратегії від здійснення стратегії.                                                |
| Матриця «Діагностика комплексу маркетингу» (Білоусов В.Л.)              | Аналіз конкурентоспроможності компанії з урахуванням комплексу маркетингу (маркетингової стратегії). |

Джерело: систематизовано за [12]

Розглянемо також такі маркетингові інструменти, як матриця І. Ансоффа та М. Портера.

1) Матриця І. Ансоффа застосовується для розробки стратегій за умов зростаючого ринку. Вона відбиває можливі розбіжності для підприємства між розвитком реальним і передбачуваним (рис. 1.3).

Модель Ігоря Ансоффа вперше була представлена у 1957 році в Harvard Business Review. На сьогоднішній день матриця залишається найпоширенішим інструментом стратегічного менеджменту визначення напрямів зростання бізнесу.



Рис. 1.3. Маркетингова стратегія зростання компанії (модель «продукт – ринок» Ігоря Ансоффа)

Джерело: побудовано за [13]

Кожного року компанія розробляє план стратегічного зростання, у якому визначає собі:

- якого рівня буде зростання компанії у найближчі 3-5 років;
- за рахунок яких джерел є можливість збільшити обсяг продажу та прибутку;
- які ресурси потрібні задля досягнення продуктивного зростання.

Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та про товар компанії, допомагає точно вибрати напрямок розвитку бізнесу з урахуванням існуючих ресурсів та можливостей фірми.

Ігор Ансофф у своїй моделі «товар-ринок» виділяв 4 можливі стратегії зростання бізнесу [13]:

- стратегія проникнення ринку (market penetration strategy): означає, що зростання здійснюватиметься у бік зростання частки нинішнього товарного ринку;
- стратегія розвитку ринку (market development strategy): означає, що фірма зростатиме з допомогою розвитку попиту на нових ринках;
- стратегія розвитку товару (product development strategy): означає, що джерелом зростання фірми збільшення попиту на нові продукти;
- стратегія диверсифікації (diversification strategy): означає оновлення низки товарів і вихід на нові ринки одночасно.

2) Модель М. Портера застосовується при встановленні зв'язків між прибутковістю підприємства та часткою ринку. Вона орієнтується по ринках, що повільно зростають, і приділяє значну увагу підприємствам – конкурентам (рис. 1.4) [14].

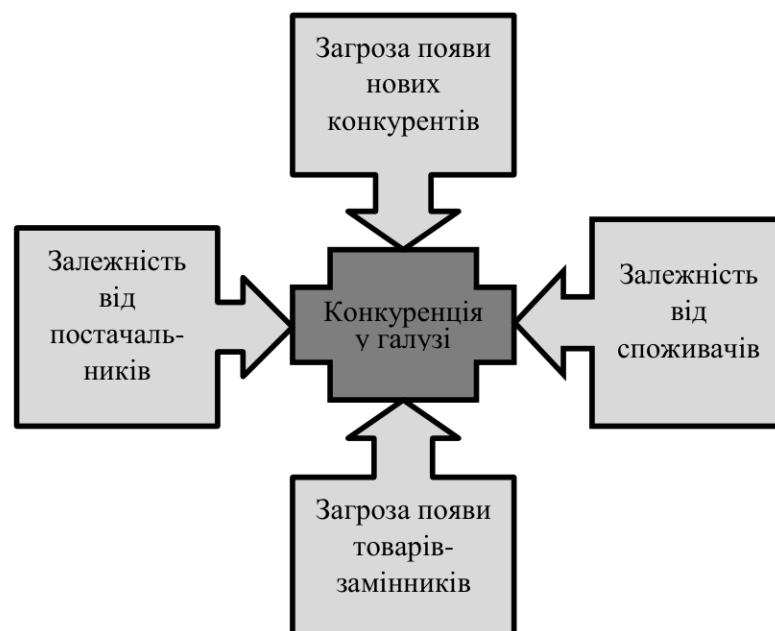


Рис. 1.4. Модель М. Портера

Джерело: побудовано за [14]

Розглянемо 5 сил конкуренції Портера:

1. Влада постачальників.
2. Влада споживачів.
3. Нові конкуренти.
4. Товари замітники.
5. Конкуренція між фірмами у галузі.

Маркетингова стратегія компанії розробляється з огляду на різноманітні факти. До них відносяться: ринкова ситуація на ринку, першість розвитку самої фірми, дія зовнішнього середовища, базові ресурси компанії та ін. Збір необхідних даних про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії передбачає ймовірність кількох сценаріїв стратегічного розвитку. Найбільш перспективні сценарії отримують рекламну стратегію і саме сам план переходу на цю стратегію [15].

Ще до початку власне планування стратегії маркетингу необхідне завдання – зрозуміти учасників процесу купівлі та визначити найважливіші чинники їхнього впливу на поведінку покупців. Подібна увага дозволить створити ефективну та змістовну програму маркетингу для свого ринку.

Коли визначено мету розробки маркетингової стратегії, переходять безпосередньо до розробки.

Як і при складанні будь-якого плану, система маркетингу також складається з кількох етапів (рис. 1.5) [16-20]: досліджуємо ринок; оцінюємо його стан; аналізуємо діяльність конкурентів; ставимо собі мету; досліджуємо запити споживачів; аналізуємо обрану стратегію; даємо економічну оцінку стратегії маркетингу; вибираємо інструменти контролю.

Етап 1. Дослідження стану ринку.

- визначаються межі ринку;
- визначається частка підприємства на ринку;
- оцінюється ємність ринку;
- тенденції розвитку ринку;

- первинна оцінка рівня конкуренції на ринку.



Рис. 1.5. Етапи розробки маркетингової стратегії  
компанії/організації/підприємства

Джерело: побудовано за [16-20]

Аналіз зовнішнього макроекономічного середовища включає:

1. Макроекономічні чинники. Необхідно постійно діагностувати та оцінювати деякі економічні чинники, оскільки стан економіки впливає на цілі компанії. Такі параметри представлені міжнародним платіжним балансом, темпами інфляції, розподілом доходів населення, рівнями зайнятості, змінами демографічних умов тощо. Кожен із зазначених параметрів може відкривати нову можливість для компанії або становити загрозу для неї.

2. Політичні чинники. Активна участь підприємницьких компаній у політиці свідчить про важливість державної політики для компанії. Тому державі потрібно стежити за нормативною документацією влади суб'єктів держави, місцевих органів та уряду.

3. Технологічні чинники. В аналізі технологічного середовища можуть мінімум враховуватись зміни виробничої технології, використання нових технологій ІТ у питаннях проектування та надання продукції, або успіхи у технології засобів зв'язку.

4. Чинники соціальної поведінки. До цих чинників належать мінливі відносини, звичаї та очікування суспільства.

5. Міжнародні чинники Керівнику, чия компанія є міжнародним гравцем, необхідно постійно проводити контроль та оцінку змін у цьому середовищі.

#### Етап 2. Оцінка поточного стану

- аналіз економічних показників – включаючи обсяг і структуру витрат підприємства, фінансові результати, інвестиційні можливості;
- аналіз виробничих потужностей - технологічні обмеження, можливості, виробничий потенціал;
- аудит маркетингової системи (оцінка ефективності витрат на маркетинг, системи збирання та застосування маркетингової інформації, обмеження маркетингового бюджету та комунікацій);
- портфельний аналіз для стратегічних бізнес-одиниць та продуктових лінійок (ABC-аналіз, визначення стадій життєвого циклу продуктів, матричні методи портфельного аналізу: матриця БКГ, матриця МКК (MCC), матриця GE/McKinsey тощо);
- SWOT-аналіз;
- розробка прогнозу (перспективи розвитку підприємства при існуючому положенні).

#### Етап 3. Аналіз конкурентів та оцінка конкурентоспроможності компанії:

- виявлення своїх конкурентів;
- встановлення стратегій конкурентів;
- визначення цілей у діяльності конкурентів
- визначення переваг та слабких сторін конкурентів;

- вибір конкурентів, на яких повинна припадати ваша атака, від атаки на кого краще відмовитись.

- оцінка спектра можливих реакцій конкурентів

Етап 4. Постановка цілей маркетингової стратегії:

- оцінюються цілі (визначається необхідність у вирішенні завдань);
- висувуються цілі (виявляються завдання, що підлягають вирішенню);
- встановлюється ієрархія цілей.

Етап 5. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів (дослідження споживачів):

- ринкова сегментація – виділяються конкурентні цільові ринкові сегменти;
- вибираються метод та час виходу на цільові сегменти.

Етап 6. Розробка позиціонування.

Розробляється позиціонування, рекомендації з управління та пересування маркетинговими комунікаціями.

Етап 7. Попередня економічна оцінка стратегії і інструменти контролю:

- аналіз і прогнозування ресурсомісткості і якості майбутніх продуктів;
- прогнозування рівня продажу та цін на майбутні та існуючі продукти;
- прогнозування конкурентоспроможності щодо майбутніх та існуючих продуктів;
- визначення проміжних етапів контролю, контрольних показників;
- прогнозування рівня прибутку та виручки.

Як приклад маркетингової стратегії можна приділити свою увагу французької компанії «Ашан», яка освоїла швидкими темпами вже заповнений конкурентами український ринок. Французька компанія володіє гіпермаркетами по всьому світу, пропонуючи товари за нижчими цінами. Вона

вже зайняла лідируючі позиції у містах України. Саме правильно обрана стратегія дозволила компанії досягти таких висот: ретельний аналіз ринку України, високий рівень товарів, аналіз досвіду та постійне навчання співробітників.

Таким чином, за результатами теоретичного дослідження можна надати наступне визначення терміну маркетингова стратегія – це форма планування та організації роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі шляхи подолання перешкод реалізації успішної діяльності підприємства. Практично всі рішення, які приймаються на підприємстві, лежать у галузі маркетингу. Від правильності та адекватності обраної стратегії маркетингової діяльності залежить те, наскільки успішно розвиватиметься бізнес і як проходитиме освоєння сегментів ринкової економіки.

Маркетингові стратегії у компанії мають формуватися за такими важливими чинниками:

- велику роль у діяльності та продуктивності підприємства грають постачальники. Для кожного підприємства важливо знайти такого постачальника, який запропонує якісні ресурси за найменшу ціну;
- нині практично ніде не обійтися без посередників. Їх теж потрібно вибрати з розумом та з меншими витратами;
- важливо ґрунтовно вивчити весь процес виробничої діяльності підприємства, можливе запровадження нових технологій;
- необхідно проаналізувати економічні та соціальні чинники. Компанії потрібно чітко уявляти, якого товару потребує споживач. Також слід вивчити ціни конкурентів обраний сегмент; можливості самої компанії; якими шляхами рухатися організації, щоб досягти поставленої мети, тобто складові основний концепції компанії.

Таким чином, маркетингова стратегія компанії розробляється з огляду на різноманітні чинники. До них відносяться: ринкова ситуація на ринку, першість розвитку самої фірми, дія середовища, базові ресурси компанії та ін.



Збір необхідних даних про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії передбачає ймовірність кількох сценаріїв стратегічного розвитку. Найбільш перспективні сценарії отримають рекламну стратегію і саме сам план переходу на цю стратегію.

### **Висновки до розділу 1**

1. Досліджено систему маркетингових стратегій підприємства. Розглянуто види ділової маркетингової стратегії (портфельна стратегія, стратегія зростання, стратегія конкурентної боротьби).

Надано визначення терміну «маркетингова стратегія» - це форма планування та організації роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі шляхи подолання перешкод реалізації успішної діяльності підприємства.

2. Виокремлено цілі розробки маркетингової стратегії. Досліджено методики та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства. Систематизовано матриці для аналізу маркетингової стратегії.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Алло» (м. Київ)**

ТОВ «Алло» засноване у 1998 році є найбільшою в Україні роздрібною мережею, яка здійснює продаж мобільної та портативної техніки на ринку та надає послуги у сфері стільникового зв'язку та фінансових обслуговувань. У салонах «Алло» представлений широкий асортимент високотехнологічних товарів, таких як мобільні телефони, смартфони, аксесуари до них, планшети, нет-буки, навігатори, відеореєстратори та ін. Наприклад, поповнити баланс, вибрати тарифний план, оформити різні види кредитів (як споживчі, так і товарні), а також виконати платежі з їх погашення, оформити авіазалізничні квитки, заплатити штраф ДІБДР та багато іншого.

«Алло» - один із найвідоміших брендів України. Частка рітейлера на українському ринку стільникових телефонів та смартфонів становить близько 30%. На початку повномасштабної війни, компанія мала близько 345 торгових точок по всій країні. В ході війни, 50 з них були знищені, пограбовані або залишились на окупованій території. Станом на листопад 2022 року працює близько 280 магазинів компанії, що працюють у близько 140 містах та населених пунктах на території України. Характеристика ТОВ «Алло» представлена у табл. 2.1 [22].

У 2023 році «Алло» почало активно розвивати мережу точок видачі товару зі своєї платформи Allo.ua. Частина точок відкривають у вигляді звичайних магазинів малого формату, іншу – як корнери на території АЗК ОККО. У планах компанії – відкрити подібні корнери по всьому Києву. Уже три роки Allo.ua працює не лише як інтернет-магазин техніки, а й як маркетплейс, де продаються

товари різних категорій. Наразі в асортименті 2,1 млн найменувань, доставка або самовивіз доступні у 100 містах України [24].

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика ТОВ «Алло»**

| Показник                                                  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи (станом на 06.11.2024) | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АЛЛО                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Код ЄДРПОУ                                                | 30012848                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Дата реєстрації                                           | 10.08.1998                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Розмір статутного капіталу                                | 213 712 717,00 грн.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Галузь                                                    | Телекомунікації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Види діяльності                                           | Основний: 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах.<br>Інші: 78.10 Діяльність агентств працевлаштування, 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування, 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 52.10 Складське господарство, 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 73.11 Рекламні агентства, 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет, 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах, 47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами, 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів, 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, 18.12 Друкування іншої продукції, 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг, 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг, 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах, 58.11 Видання книг, 58.19 Інші види видавничої діяльності, 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами, 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками, 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах |

Джерело: систематизовано за [24]

У квітні 2022-го компанія провела рестарт маркетингу, зробивши умови роботи для партнерів більш зручними. Зокрема впровадила кредитний ліміт для мерчантів, почала промотувати товари партнерів та скоротила до трьох діб термін підключення нового продавця. В результаті вже в першому кварталі 2023 року кількість партнерів досягла 2300 та перевищила довоєнний показник. За 2023 рік виторг інтернет-підрозділу мережі зріс на 22% порівняно з 2022 роком [24].

Топ-10 компаній за основним видом діяльності «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах» за виручкою на 2023 рік наведено у табл. 2.2 [23].

Таблиця 2.2

Топ-10 компаній за основним видом діяльності «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах»

| № з/п | Суб'єкт господарської діяльності          | Виручка, грн  | Основний КВЕД                                                                         |
|-------|-------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ТОВ "АЛЛО" / 30012848                     | 7 636 495 000 | 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах |
| 2     | ТОВ "МАКСШОП" / 43886227                  | 3 014 833 000 |                                                                                       |
| 3     | ТОВ "РИТЕЙЛКОМПАНИ" / 43886122            | 2 844 832 300 |                                                                                       |
| 4     | ТОВ "АЙ ОН" / 41258527                    | 933 186 800   |                                                                                       |
| 5     | ТОВ "МОБЖУК" / 37741113                   | 684 245 000   |                                                                                       |
| 6     | ТОВ "СКАЙФОЛ" (ТОВ «Ай Спейс») / 38594199 | 589 409 000   |                                                                                       |
| 7     | ТОВ "СОТА-АЛЪЯНС" / 34001007              | 403 514 000   |                                                                                       |
| 8     | ТОВ "ІННОВАЦІЇ ХХІ СТОЛІТТЯ" / 43872565   | 395 841 800   |                                                                                       |
| 9     | ТОВ "ЦЕТЕХНО" / 43058939                  | 174 151 000   |                                                                                       |
| 10    | ТОВ "ГАРАЖ МОБАЙЛ ГРУП" / 35040775        | 102 248 000   |                                                                                       |

Джерело: систематизовано за [23]

Стратегія розвитку ТОВ «Алло» спрямована на збільшення ринкової частки, диверсифікацію постачальників, розширення продуктового ряду та товарного асортименту, зростання вартості бренду та експансію у нові сегменти ринку послуг високої доданої вартості у телекомунікаціях.

Органами управління ТОВ «Алло» є:

- загальні збори акціонерів;
- рада директорів;
- одноосібний виконавчий орган (генеральний директор).

ТОВ «Алло» має потужну вертикально-інтегровану структуру управління, загалом структура управління більше схожа на дивізіональну організацію з окремими секторами і пріоритетом торгових операцій, тому що суть бізнесу ТОВ «Алло» - роздрібна торгівля та найбільше значення має те, як побудовано систему мережі салонів «Алло». Окремий салон «Алло» – це ключова бізнес-одиниця компанії. Інші підрозділи оптимізують діяльність ключових бізнес-одиниць. Розглянемо кожний підрозділ.

У ТОВ «Алло» діє 43 різних відділи, крім пунктів продажу (салони «Алло»).

Кожен функціональний відділ ТОВ «Алло» наділений певними повноваженнями та у кожному відділі, відповідно, своя організаційна структура. Відділи взаємодіють між собою.

У роздрібному підрозділі ТОВ «Алло» (салони «Алло») діє наступна структура управління (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Структура управління відділу роздрібного продажу та відділу оперативного управління ТОВ «Алло» (м. Київ)

*Джерело: систематизовано за [23,24]*

- менеджер з продажу або продавець-консультант (весь асортимент);
- менеджер із фінансових продуктів («кредитори»);
- керівник торгової точки (РТТ) - директор одного магазину, у підпорядкуванні якого знаходяться менеджери з продажу фінансових продуктів та менеджери з продажу. Завдання та суть роботи дуже різноманітні, починаючи від контролю за якістю роботи магазину та підвищення ефективності економіки, закінчуючи вирішенням будь-яких проблем з покупцями;
- оперативний менеджер (ОМ) - займається від 10 до 15 торгових точок, безпосередній керівник керуючих магазинами;
- керуючий менеджерами (РОЗУМ) - контролює 5-10 оперативних менеджерів у кількох суб'єктах;
- директор з торговельних операцій (ДТО) – контролює роботу РОЗУМ у кількох «регіонах».

У салонах «Алло» працює найрізноманітніший персонал – це молоді люди (віком від 18 до 30 років), енергійні та бажаючи заробляти. У компанії йде чимала плінність продавців, тому що залишаються в роботі тільки витривалі.

У «Алло» властиві кар'єрні сходи, усі оперативні менеджери та офісний персонал, а також генеральний директор починали зі звичайних менеджерів. Приходячи до цієї компанії, ти стаєш стажистом, після місяця стажування, ти здаєш іспит і стаєш продавцем-консультантом.

Далі, дослідження ми проводитимемо безпосередньо по ТОВ «Алло» у м. Києві.

У салонах «Алло», які розташовані у Києві, покупець може придбати великий асортимент телефонів, портативної електроніки та дрібної побутової техніки різних цінових сегментів, а також товари інших категорій.

Каталог товарів «Алло» включає широкий спектр продукції, який представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Асортимент товарів ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Категорія товарів  | Асортимент                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| телефони           | смартфони, мобільні телефони, тарифні плани та SIM-картки, програмне забезпечення, радіотелефони, радіостанції, Wi-Fi адаптери, роутери, модеми, захисні плівки та скла, корпуси, гарнітури, кабелі, зарядні пристрої, акумулятори, включаючи зовнішні, карт-рідери, карти пам'яті, док-станції, гучний зв'язок, USB-накопичувачі, фітнес-трекери, тримачі для селфі, автомобільні тримачі, наклейки, брелоки, портативна акустика, смарт-годинник, хаби, навушники, сувеніри, засоби догляду та ін. |
| планшети, ноутбуки | планшети, нетбуки, програмне забезпечення, веб-камери, жорсткі диски, зовнішні приводи, колонки, миші та клавіатури, роутери, модеми, сумки та чохли, док-станції, карти пам'яті, адаптери живлення, кабелі, підставки для ноутбуків, автомобільні зарядні пристрої та тримачі для планшетів, гарнітури та ін.                                                                                                                                                                                       |
| електроніка        | фотоапарати, включаючи дзеркальні, екшн-камери, MP3-плеєри, диктофони, портативна акустика, електронні книги, папір та катрижі для принтерів, ігрові приставки, GPS-навігатори, відеореєстратори та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| товари для дітей   | вертольоти та квадрокоптери, іграшки, включаючи інтерактивні, машинки, настільні ігри, кулі бажань, товари для творчості, наручний годинник та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| книги і подарунки  | подарункові сертифікати, картки оплати, телефонні картки, книги, обкладинки, візитниці та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Джерело: систематизовано за [23,24]

На рис. 2.2 представимо динаміку обсягу продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр.

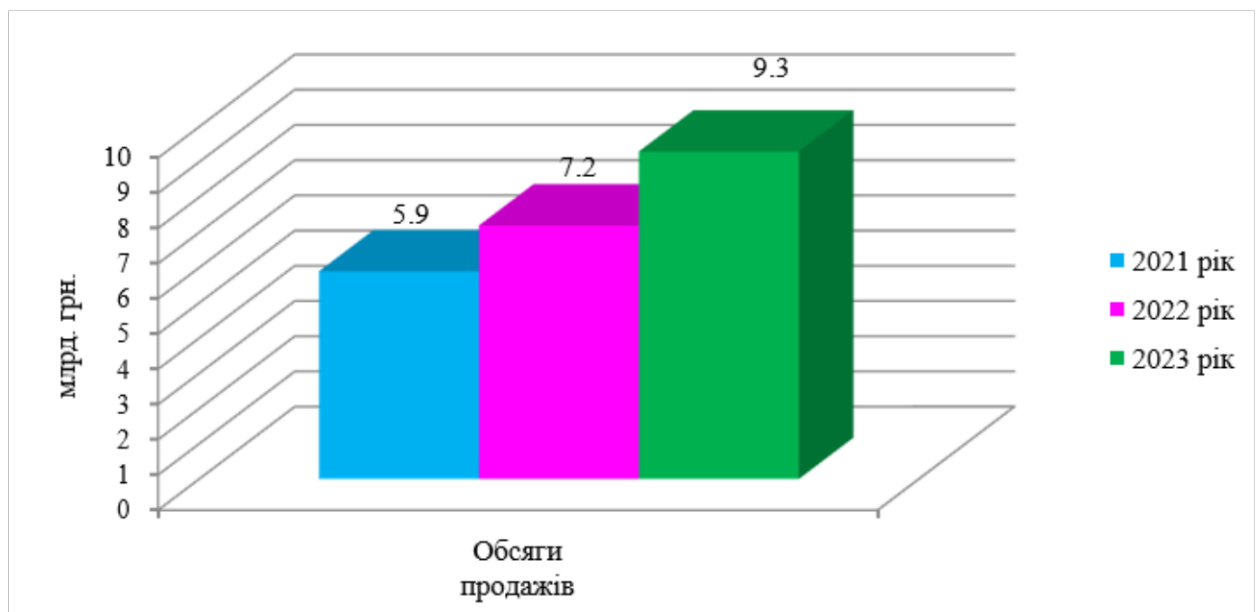


Рис. 2.2. Динаміка обсягів продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано за [21-29]

Як видно на рис. 2.2, оборот продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) у 2021 р. склав 5,9 млрд. грн., у 2022 р. 7,2 млрд. грн., що на 22% більше, ніж у 2021 р., а в 2023 р. оборот ТОВ «Алло» (м. Київ) становив 9,3 млрд. грн., у річному обчисленні динаміка склала 29%.

На рисунках 2.3 – 2.4 представимо складові продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр.

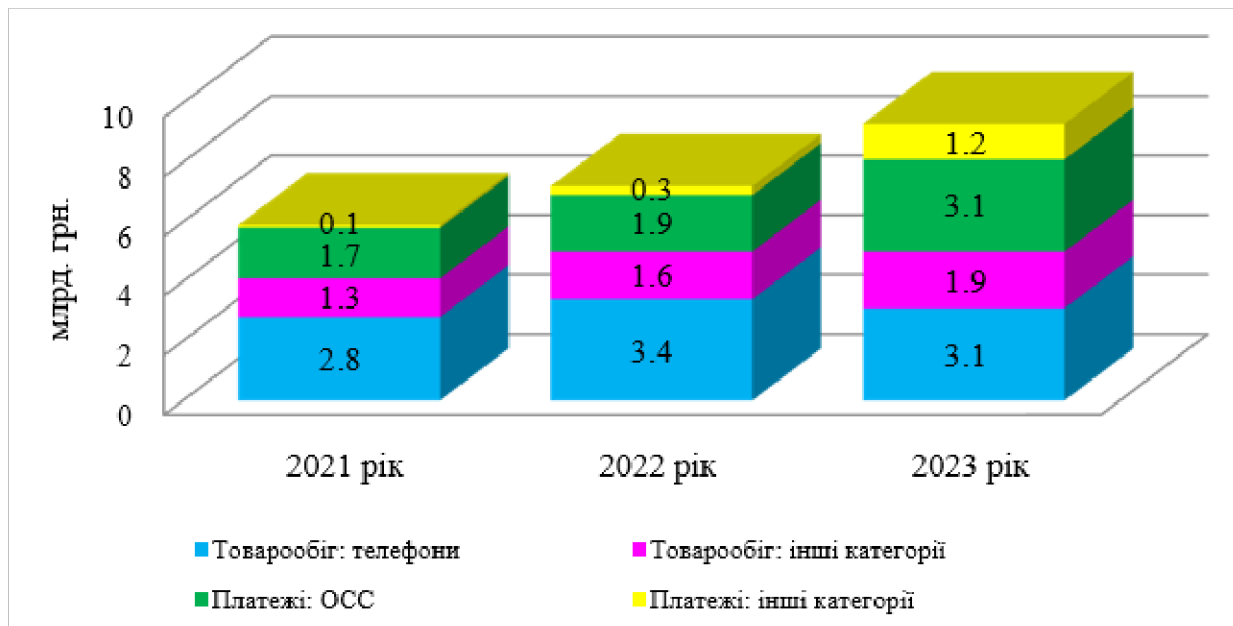


Рис. 2.3. Динаміка структури продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр.

*Джерело: побудовано за [21-29]*

Частки продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) представлені на рис. 2.4.

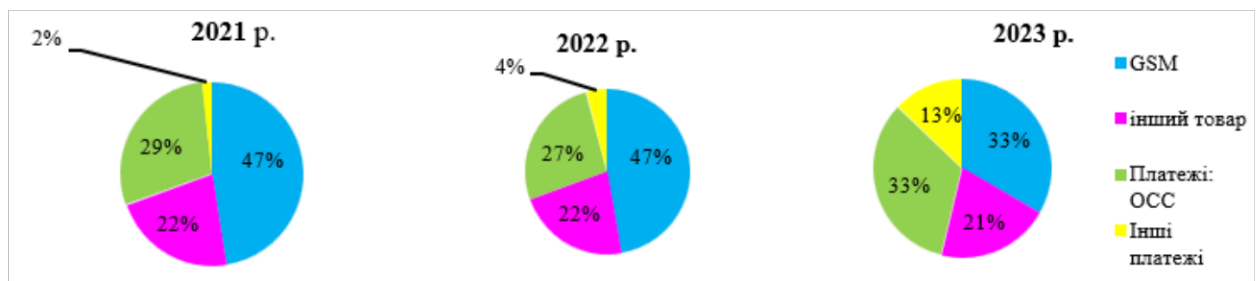


Рис. 2.4. Частки продажів ТОВ «Алло» (м. Київ)

*Джерело: побудовано за [21-29]*

Продажі ТОВ «Алло» (м. Київ) у розрізі товарних категорій за 2023 рік представлений на рис. 2.5.



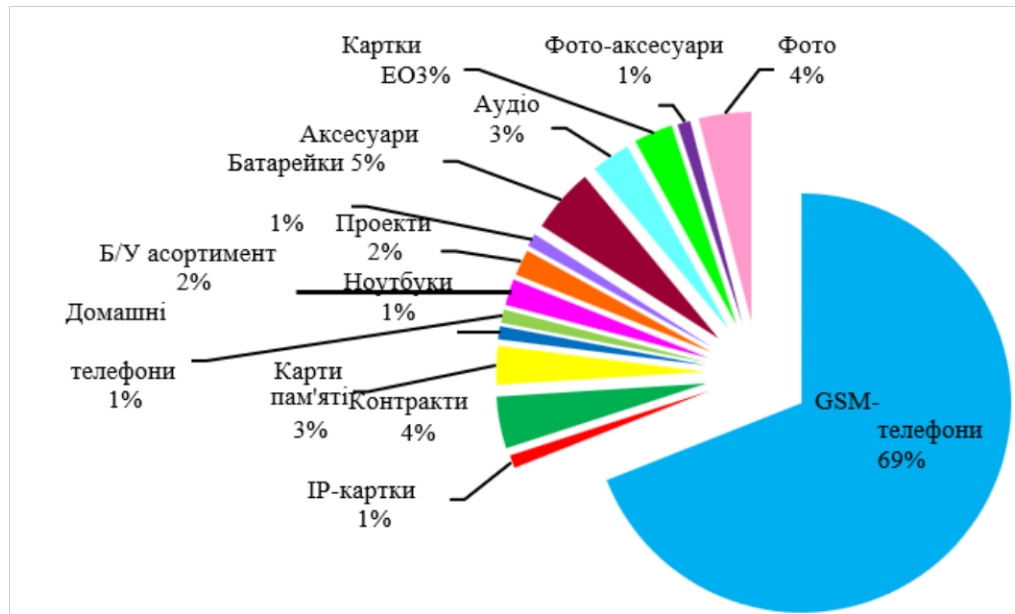


Рис. 2.5. Продажі ТОВ «Алло» (м. Київ) у розрізі товарних категорій у 2023 р.

Джерело: побудовано за [21-29]

За 2023 р. було продано 635 тис. нових мобільних телефонів (рис. 2.6). Український ринок GSM у штучному вираженні впав на 25%. Обсяг продажів телефонів у грошах склав 3,1 млрд. грн. (рис. 2.6).

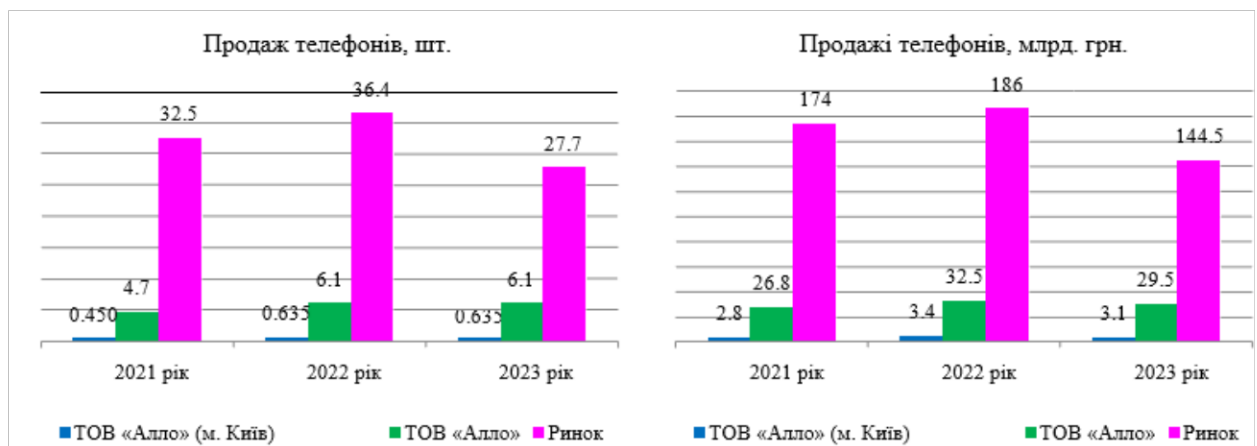


Рис. 2.6. Динаміка продажів мобільних телефонів

Джерело: побудовано за [21-29]

У порівнянні з підсумками 2022 р. продаж мобільних телефонів у грошовому вираженні впав на 9%, тоді як ринок впав на 27,5%. Середня

роздрібна ціна 2023 р. становила 4 836 грн., що у 9,6% нижче показника за 2022 р. (рис. 2.7 – 2.8). Варто зазначити, що аналіз динаміки середньої вартості телефону свідчить про зниження попиту дорогі телефони на користь бюджетних моделей.

Частка продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) у структурі продажів ТОВ «Алло» (Україна) протягом усього періоду, що досліджується, займає більше 10%.

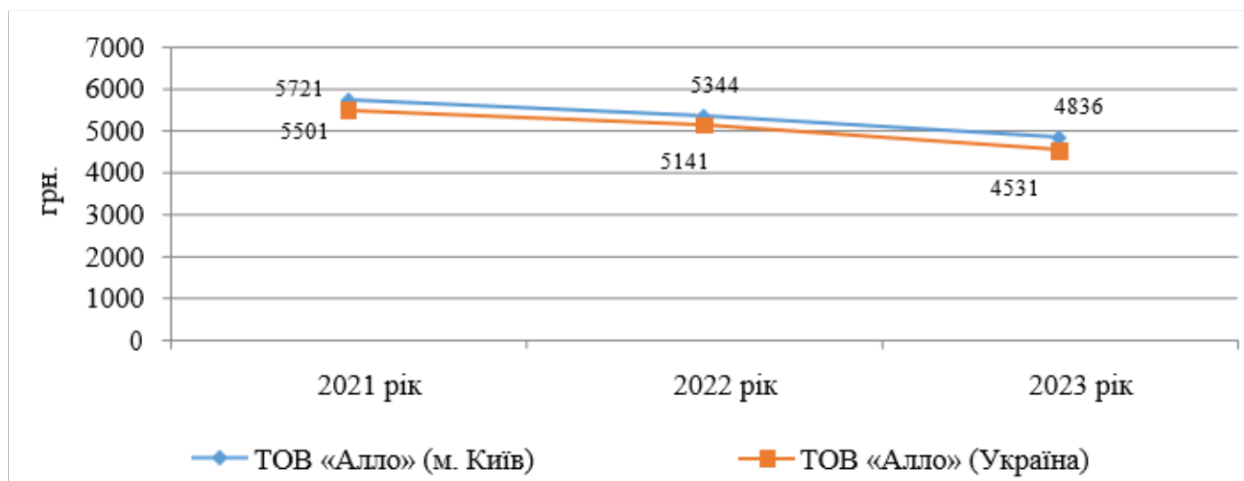


Рис. 2.7. Динаміка середньої ціни стільникових телефонів, грн..

*Джерело: побудовано за [21-29]*

Розподіл продажів телефонів за ціновими сегментами наведений на рис. 2.8.

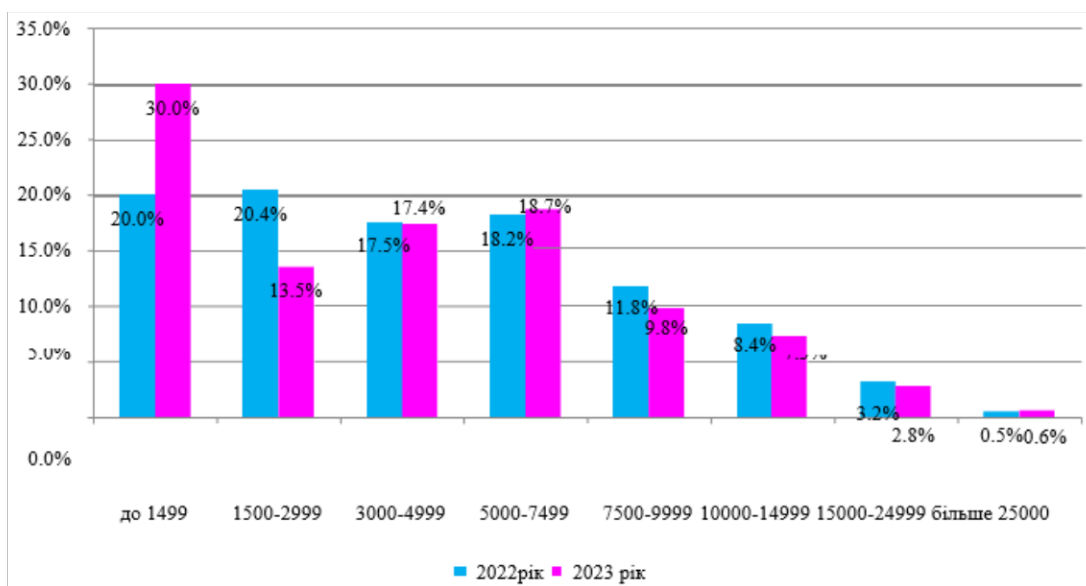


Рис. 2.8. Розподіл продажів телефонів за ціновими сегментами

*Джерело: побудовано за [21-29]*

Стратегія диверсифікації і розширення ТОВ «Алло» (м. Київ) виявилася успішною, компанія показала стійке зростання як у основній сфері діяльності (продаж мобільних телефонів), так і в інших сегментах, і насамперед у розвитку онлайн-продажів. ТОВ «Алло» (м. Київ) також продемонструвало збільшення доходів від фінансових операцій.

Таким чином, лідируюче становище компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) на зростаючому ринку сприяє активному інвестуванню у розвиток компанії та гарантує стабільний платоспроможний попит. Щоб оцінити сильні та слабкі сторони компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) у існуючому зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також виділити потенційні можливості та небезпеки конкретної ситуації для компанії проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

## **2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Алло» (м. Київ)**

Зовнішнє середовище підприємства - це комплекс чинників, які безпосередньо впливають на виробничу та фінансово-господарську діяльність компанії [2, 5].

Вплив різних чинників довкілля надає дедалі більшого впливу підприємницьку діяльність.

Усі чинники довкілля ТОВ «Алло» (м. Київ) можна умовно розділити на дві основні групи: прямого та непрямого впливу:

- 1) Середовище прямого впливу: споживачі, конкуренти, постачальники.
- 2) Середовище непрямого впливу: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники.

Розглянемо чинники середовища прямого впливу.

Постачальники. ТОВ «Алло» укладено договори з вендорами та є офіційним партнером таких компаній, як Apple, Alcatel, Fly, LG, Nokia, Philips, RugGear, Samsung, Sonim та ін. Працюючи безпосередньо з основними виробниками телефонів та аксесуарів, отримуючи у процесі переговорів найвигідніші умови постачання.

ТОВ «Алло» укладено договори з національними операторами стільникового зв'язку.

Історично основним джерелом доходу для всього стільникового роздрібу були багатомільйонні контракти з операторами: «Алло» брала на себе зобов'язання продати певну кількість sim-карток або забезпечити певний відсоток продажів через свій роздріб, отримуючи великі авансові платежі від операторів.

2) Конкуренти. На 01.11.2024 р. у місті Києві функціонує 42 салони мережі ТОВ «Алло». До мережи групи на 29.03.2024 р. входять 306 шоурумів «АЛЛО», «АЛЛО МАХ» і точок видачі «АЛЛО Express», а також магазинів під брендами Mi Store і телеком-операторів, які працюють у понад 120 українських містах [25]. Найближчі два конкуренти, це ТОВ «МОБІЖЖУК» (роздрібна компанія «ЖЖУК» заснована у Львові в 2011 році. За час існування компанія стала лідером в Західному регіоні країни та першою в Україні, за кількістю торговельних точок. Наразі мережа нараховує більше 650 магазинів у 23 областях України та кількох містах Польщі. Компанія має нагороди «Лідер галузі 2015» та «Прорив року 2016 і 2018») [26] та iSpace (ТОВ «Ай Спейс») – офіційний представник Apple в Україні зі статусом Apple Premium Reseller. Магазины Apple пропонують повний асортимент комп'ютерів Mac (MacBook Pro, MacBook Air та інші), смартфонів iPhone, годинників Apple Watch, планшетів iPad і безпроводних навушників AirPods, а також повний перелік аксесуарів та програмного забезпечення [27]. Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Алло» (м. Київ). І тому порівняємо його з основними конкурентами м. Києва. Оцінку

проведемо з допомогою експертного методу за п'ятибальною системою (табл. 2.4) [21- 29].

Таблиця 2.4

**Оцінка переваг та недоліків ТОВ «Алло» (м. Київ) та його основних конкурентів**

| Критерій                        | Вага критерію | Підприємство         |                                    | Конкуренти       |                                    |                |                                    |                |                                    |
|---------------------------------|---------------|----------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|------------------------------------|
|                                 |               | ТОВ «Алло» (м. Київ) |                                    | Vodafone Україна |                                    | ТОВ «МОБІЖЖУК» |                                    | ТОВ «Ай Спейс» |                                    |
|                                 |               | Бали                 | Оцінка з урахуванням ваги критерію | Бали             | Оцінка з урахуванням ваги критерію | Бали           | Оцінка з урахуванням ваги критерію | Бали           | Оцінка з урахуванням ваги критерію |
| 1. Зручність розташування       | 0,3           | 5                    | 1,5                                | 5                | 1,5                                | 5              | 1,5                                | 5              | 1,5                                |
| 2. Ціна                         | 0,2           | 5                    | 1,0                                | 5                | 1,5                                | 5              | 1,0                                | 4              | 0,8                                |
| 3. Якість продукції             | 0,15          | 5                    | 0,75                               | 5                | 1,0                                | 5              | 0,75                               | 5              | 0,75                               |
| 4. Швидкість обслуговування     | 0,25          | 5                    | 1,0                                | 4                | 0,75                               | 5              | 1,25                               | 4              | 1,0                                |
| 5. Післяпродажне обслуговування | 0,1           | 4                    | 0,5                                | 5                | 1,0                                | 5              | 0,5                                | 5              | 0,5                                |
| Підсумкове значення             | 1             | x                    | 4,9                                | x                | 4,9                                | x              | 5,0                                | x              | 4,55                               |

*Джерело: розраховано за [21-29]*

У разі жорсткої конкуренції в усіх ритейлерів приблизно однаковий рівень показників за якими проводилася оцінка (рис. 2.9).

Що стосується рівня додаткового обслуговування покупців, що включає кількість і якість додаткових сервісів, що купуються; витрати часу покупця для придбання товару; активність продажу товарів, професійність працівника, то комплекс додаткових послуг з одного боку: є інструментом формування лояльності та як наслідок підвищення конкурентоспроможності підприємства, з іншого є джерелом додаткового доходу. За рахунок різноманітних ресурсів

мережеві компанії «Алло» «мають можливість постійно вдосконалювати спектр та покращувати якість додаткових сервісів.

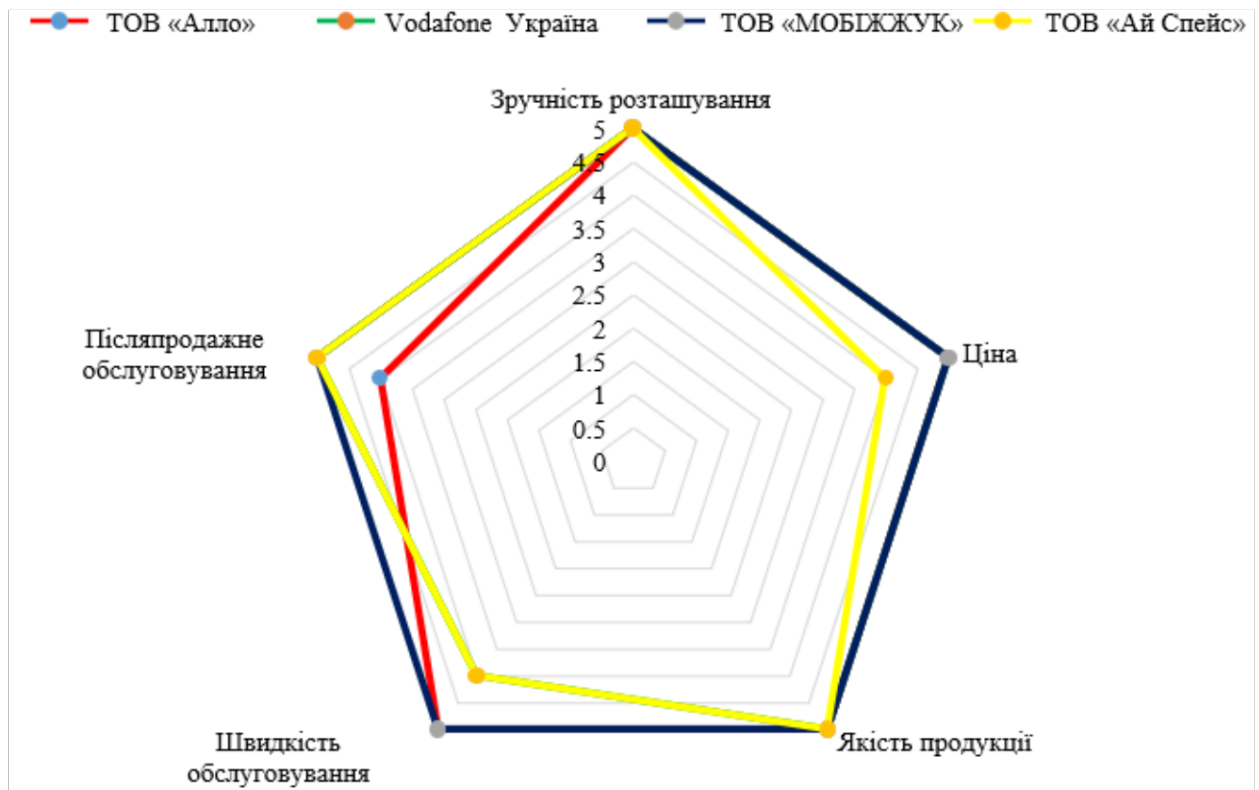


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано за [21-29]

На підставі розглянутих даних [21-29] можна оцінити ринкову привабливість та конкурентну позицію ТОВ «Алло» (м. Київ) за допомогою матриці Мак-Кінзі, яка представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Матриця Мак-Кінзі

| Конкурентна позиція бізнесу | Привабливість галузі                                 |                                                  |                                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                             | Висока                                               | Середня                                          | Слабка                                        |
| Сильна                      | Стабільне лідерство. Потужне інвестування            | Висхідне лідерство. Інвестиції у розвиток галузі | Додаткові зусилля. Обережне інвестування      |
| Середня                     | Генератор прибутку. Інвестування у посилення позиції | Обережний розвиток. Вибірче інвестування         | Все чи нічого. Збір врожаю та вихід           |
| Слабка                      | Посилення чи вихід. Вибірче інвестування             | Поступове видалення. Збір «врожаю»               | Негайне вилучення з ринку. Ліквідація бізнесу |

Джерело: побудовано за [21-29]

Таким чином, лідируюче становище ТОВ «Алло» (м. Київ) на ринку, що посилюється, сприяє активному інвестуванню в розвиток компанії і гарантує стабільний платоспроможний попит.

Для того щоб розглянути конкурентні сили, що діють на ТОВ «Алло» (м. Київ) і наскільки можна ідентифікувати сприятливі можливості та небезпеки, із якими може зустрітися компанія було проведено п'ятифакторний аналіз М. Портера (рис. 2.10).



Рис. 2.10. П'ятифакторна модель М. Портера ТОВ «Алло» (м. Київ)  
*Джерело: побудовано за [21-29]*

П'ятифакторний аналіз підтверджує досить міцні позиції компанії ТОВ «Алло» (м. Київ), як зараз, так і в середньостроковій перспективі. Особливу увагу потрібно приділити конкурентам, що існують на ринку:

1. Стабільно проводити моніторинг маркетингової активності та стежити за динамікою розширення мереж конкурентів.
2. Аналізувати плани конкурентів.

3. Регулярно проводити PR(зв'язок із громадськістю) та формуванням сприятливого та унікального іміджу компанії.

3) Споживачі. Основними покупцями в салонах ТОВ «Алло» (м. Київ) є: мешканці прилеглого житлового масиву, а також мешканці інших округів, мешканці передмістя.

Соціальний портрет споживачів салонів ТОВ «Алло» (м. Київ) зображено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Структура споживачів ТОВ «Алло» (м. Київ)

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Як видно з рис. 2.11, серед споживачів «Алло» – 15 осіб віком до 18 років (що становить 15%), 20 – у віці від 18 до 25 років (20%), 18 осіб від 25 до 35 років (18%) та від 35 до 45 років (16%) або 16 чоловік, 18 - від 45 до 60 років (18%) та 13 осіб старше 60 років (13%). З них 40% чоловічої статі та 60% жіночої.



Серед клієнтів «Алло» студентів та школярів по 10 осіб (по 10%), 26 службовців (26%), 19 осіб робітників (19%), 11 осіб керівних посад або бізнесменів (11%), 21 пенсіонерів (21%) та 3 безробітних (3%).

Таким чином, основні покупці ТОВ «Алло» (м. Київ) – це молодь, із середнім рівнем доходу, для якої необхідно проводити основні маркетингові заходи.

На рис. 2.12 представимо основні чинники, що впливають на покупку в «Алло».

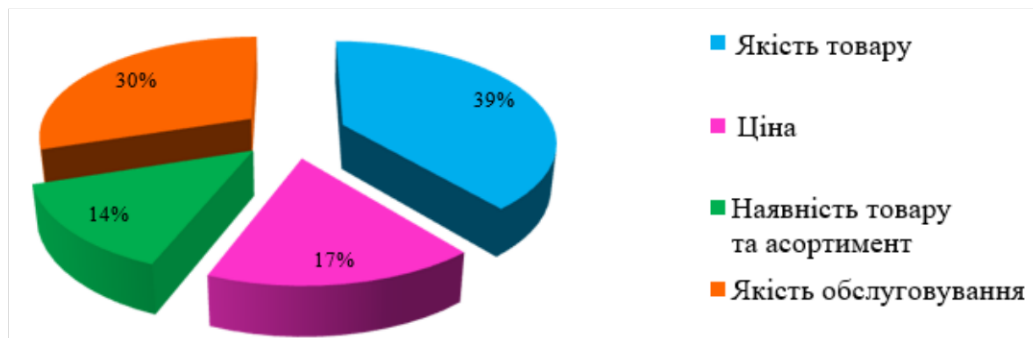


Рис. 2.12. Чинники впливу при купівлі товарів в «Алло»

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Як бачимо на рис. 2.12, основними чинниками, що впливають на покупку в «Алло», є якість товару (39%) та якість обслуговування (30%).

Для того щоб розуміти, які для клієнтів показники «Алло» важливіші, було проведено опитування. Об'єктом вивчення став ринок послуг салонів стільникового зв'язку. У цьому дослідженні для проведення опитування було сформовано статистично значущу вибірку – 100 клієнтів ТОВ «Алло» (м. Київ). У ході проведення дослідження вимірюється значущість клієнта, якими оцінюється компанія, товар чи торгова марка.

Одним із можливих рішень цього завдання є складання та розрахунок індексу задоволеності споживача, що дозволить визначити очікування споживача та ступінь відповідності цим очікуванням параметрів салонів «Алло».

У результаті дослідження клієнтам салонів було запропоновано оцінити ступінь значущості їм різних визначень салонів і центрів стільникового зв'язку, і навіть ступінь задоволеності даними атрибутам.

При оцінці важливості даних атрибутів та ступеня задоволеності ними було використано 10-ти бальну шкалу. Споживачам пропонувалося поставити важливість показників, за якими вони оцінюють салон мобільного зв'язку. Опитування проходив у формі анкетування, було запропоновано 15 показників і потрібно було поставити кожному показнику його важливість, так само для отримання об'єктивних даних було запропоновано, і порожній рядок до якого споживач міг занести і свій показник, який він вважає важливішим із представлених. Проаналізувавши дані з опитування, було побудовано діаграму «Показники, за яким відбувається оцінка ТОВ «Алло» (м. Київ), та його важливість» представлені на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Важливість атрибутів споживачів ТОВ «Алло» (м. Київ)

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Як бачимо на рис. 2.13 найменший ступінь важливості респонденти надали атрибуту «Наявність у продажу Інтернет-карток» (3,2). Швидше за все це просто

відображає рівень проникнення послуг доступу до Інтернету. Найбільш важливі для опитаних такі атрибути, як графік роботи салону (7,0), виконання гарантійних зобов'язань (7,5), зручність розташування салону (7,5) – це показує, що на даний момент існує велика кількість салонів мобільного зв'язку та клієнти вибирають за принципом «який ближче, той і зручніший», можливість внесення готівкових платежів для операторів мобільного зв'язку (8,0).

На другому місці за важливістю показників стоїть «Широта модельного ряду мобільних телефонів», і це було передбачувано, оскільки насамперед салони «Алло» надають послуги з продажу мобільних телефонів.

Найбільша міра важливості була присвоєна характеристиці «Якість обслуговування, ввічливість персоналу» (10,0), оскільки зараз конкуренція у цій галузі дуже велика, а асортимент надання послуг в усіх підприємств чи компаній приблизно однаковий.

Під час анкетування споживачі розділили якість обслуговування на кілька підпунктів:

- ввічливість, компетентність;
- технічна грамотність персоналу;
- з'ясування потреб, правильний підбір товару (послуги) із усіх можливих;
- швидкість обслуговування;
- інформація про акції, що проходять;
- вміння працювати з усіма видами оплати (готівка, пластикова картка, безготівковий розрахунок);
- відсутність помилок під час роботи з грошима;
- акуратність під час роботи з товаром (упаковка, демонстрація).

Якість обслуговування відіграє найважливішу роль при досягненні успіхів компанії, і повністю залежить від роботи персоналу, що працює на пряму з клієнтами, оскільки вони повністю впливають на даний показник.

В результаті дослідження споживачів «Алло» також було виявлено такі дані:

- яка продукція/послуги користується попитом;
- хто є її споживачем мобільних телефонів.

Мобільні телефони можна розподілити за групами. Основними критеріями груп вважатимемо: ціна, багатофункціональність та дизайн. Групи мобільних телефонів:

1. Бюджетні телефони – недорогі телефони з мінімальним набором функцій. Ціна бюджетних телефонів у двох категоріях: до 1499 грн. та від 1500-2999 грн.

2. Іміджеві телефони – телефони-новинки, телефони з додатковими функціями, сучасним дизайном; на порядок дорожче за бюджетні телефони (смартфони). Ціна іміджевих телефонів у трьох категоріях: 3000-4999 грн., 5000-7499 грн. та від 7500-9999 грн.

3. Телефони Бізнес-класу – телефони з наявністю додаткових функцій стриманий стиль у дизайні; на порядок дорожче за бюджетні телефони (смартфони). Ціна телефонів бізнес-класу у трьох категоріях: 10000-14999 грн., 15000-24999 грн. та більше 25000 грн. (рис. 2.14).

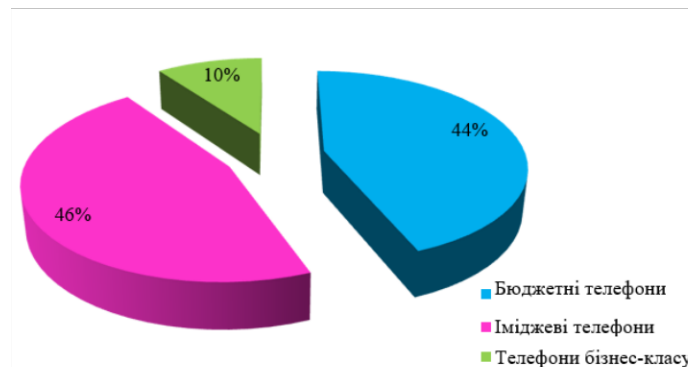


Рис. 2.14. Продаж телефонів у ТОВ «Алло» (м. Київ) в залежності від виду телефону

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Складемо таблицю продажів різних видів мобільних телефонів залежно від віку покупців (на основі аналізу існуючих споживачів та структури продажів у ТОВ «Алло» (м. Київ)) (табл. 2.6).

Як бачимо на рис. 2.14 і з даних у табл. 2.6, у ТОВ «Алло» (м. Київ) найбільшим попитом користується іміджеві телефони (46%), друге місце бюджетні телефони (основна група їх покупців – молодь), найменшим попитом користуються телефони бізнес-класу.

Таблиця 2.6

**Структура продажів мобільних телефонів у ТОВ «Алло» (м. Київ), %**

| Категорія споживача | Бюджетні телефони | Іміджеві телефони | Телефони бізнес-класу |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| Молодше 18 років    | 85                | 15                | 0                     |
| Від 18-25 років     | 45                | 35                | 20                    |
| Від 25-35 років     | 10                | 65                | 25                    |
| Від 35-45 років     | 30                | 60                | 10                    |
| Від 45-60 років     | 50                | 48                | 2                     |
| Старше 60 років     | 90                | 10                | 0                     |

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Акcesуари. Акcesуари за своїм призначенням можна поділити на 2 групи:

- витратні матеріали (акумулятори, дата-кабель, СЗП, гарнітура, карти пам'яті та ін.);
- «фенечки» (шнурки, брелоки, наклейки, чохли, сумочки, гарнітура та ін).

Складемо таблицю продажів акcesуарів у ТОВ «Алло» (м. Київ) залежно від доходів споживачів салону (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Продаж акcesуарів у ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Споживачі    | Середній рівень доходів      | Молодь                                   | Високий рівень доходів         |
|--------------|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| Низька ціна  | Чохли, шнурки, карти пам'яті | Шнурки, брелоки, наклейки, карти пам'яті | Шнурки, брелоки, карти пам'яті |
| Середня ціна | Чохли, АЗУ, СЗУ, акумулятори | Гарнітура, кабелі, акумулятори           | АЗУ, СЗУ, акумулятори          |
| Висока ціна  | -                            | Гарнітура, чохли, картки пам'яті         | Чохли, сумочки, гарнітура      |

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Як бачимо з даних у табл. 2.7, першу групу акcesуарів за потребою купують усі користувачі мобільних телефонів незалежно від віку та рівня доходів. Товари другої групи переважно віддає перевагу молодь.

На рис. 2.15, розглянемо структуру споживачів фінансових послуг ТОВ «Алло» (м. Київ).

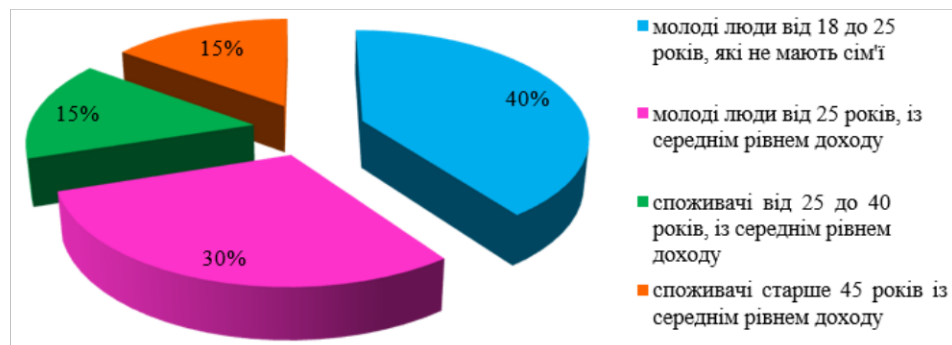


Рис. 2.15. Структура споживачів фінансових послуг ТОВ «Алло»  
(м. Київ)

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

Таким чином, ми бачимо, що склад споживачів фінансових послуг ТОВ «Алло» (м. Київ), це 40% – молоді люди від 18 до 25 років, не мають сім'ї; 30% – це молоді сім'ї від 25 років із середнім рівнем доходів; 15% - це люди віком від 25 до 40 років із середнім рівнем доходу; 15% - споживачі старше 40 років із середнім рівнем доходу.

Як бачимо на рис. 2.15, у структурі споживачів фінансових послуг відсутня категорія споживачів до 18 років, це пов'язано насамперед з наданням фінансових послуг з 18 років і старше.

Таким чином, ми розглянули та вивчили основних споживачів товарів та послуг салонів ТОВ «Алло» (м. Київ).

Далі, розглянемо чинники довкілля непрямого на діяльності ТОВ «Алло» (м. Київ).

Для аналізу чинників довкілля непрямого на діяльність ТОВ «Алло» (м. Київ) використовуємо PEST-аналіз, основні чинники якого представлені у таблиці 2.8 [30-31].

Таблиця 2.8

**Групування PEST-чинників для PEST-аналізу ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Група чинників                 | Опис чинника                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Політичні чинники           | 1.1. зміна законодавства у сфері оподаткування та ліцензування;<br>1.2. державний контроль за діяльністю бізнесу                                                 |
| 2. Економічні чинники          | 2.1. рівень інфляції;<br>2.2. купівельна спроможність;<br>2.3. коливання курсу долара та євро.                                                                   |
| 3. Соціально-культурні чинники | 3.1. суспільні цінності;<br>3.2. демографічні чинники;<br>3.3. рівень індивідуального прибутку;<br>3.4. новинки в галузі електроніки, телефонів та ін. (гаджети) |
| 4. Технологічні чинники        | 4.1. нововведення;<br>4.2. інновації в галузі електроніки та техніки.                                                                                            |

*Джерело: побудовано за [30-31].*

Кількісний PEST-аналіз представлений у табл. 2.9 [30-32].

Таблиця 2.9

**Кількісний PEST-аналіз ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| № з/п                                 | Чинники                                                   | Вага | Бал |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|-----|
| <b>1. ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ</b>           |                                                           |      |     |
| 1.1                                   | зміна законодавства у сфері оподаткування та ліцензування | 5    | -1  |
| 1.2                                   | державний контроль за діяльністю бізнесу                  | 6    | -2  |
|                                       |                                                           |      | -17 |
| <b>2. ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ</b>          |                                                           |      |     |
| 2.1                                   | рівень інфляції                                           | 8    | -2  |
| 2.2                                   | купівельна спроможність                                   | 7    | -1  |
| 2.3                                   | коливання курсу долара та євро                            | 5    | -1  |
|                                       |                                                           |      | -28 |
| <b>3. СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ</b> |                                                           |      |     |
| 3.1                                   | громадські цінності                                       | 4    | +1  |
| 3.2                                   | демографічні чинники                                      | 5    | -1  |
| 3.3                                   | рівень індивідуального доходу                             | 6    | +1  |
| 3.4                                   | новинки в галузі мобільної продукції                      | 10   | +2  |
|                                       |                                                           |      | +16 |
| <b>4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ</b>        |                                                           |      |     |
| 4.1                                   | нововведення                                              | 1    | +1  |
| 4.2                                   | інновації в галузі портативної техніки (гаджети)          | 5    | +2  |
| 4.3                                   | досягнення у галузі комп'ютерної техніки                  | 3    | +2  |
|                                       |                                                           |      | +17 |

*Джерело: побудовано за [30-32].*

У результаті проведеного PEST-аналізу можна дійти невтішного висновку у тому, що загалом вплив чинників довкілля непрямого на ТОВ «Алло» (м. Київ) носить загалом досить сприятливий характер.

Найбільшу загрозу компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) становлять економічні чинники. Саме на подолання загрози з боку економічних чинників підприємству слід спрямувати свої сильні сторони та основні сили.

Рівень життя споживачів у місті Києві досить високий, що дозволяє населенню задовольняти не лише базові потреби (харчування, комунальні витрати тощо), а й порадувати себе різними гаджетами.

Також великий вплив на ТОВ «Алло» (м. Київ) надають технологічні чинники. У підприємства є можливості, які воно може реалізувати, якщо правильно направить на це свої сильні сторони, а також, якщо зуміє використовувати ці можливості для посилення своїх слабких сторін, так само відзначимо, що технологічні чинники в основному впливають на ринок стільникових і мобільних рітейлів, а загалом з досить розвинених і постійно вдосконалюються технологій продукції ТОВ «Алло» (м. Київ), технологічні чинники мало впливають діяльність аналізованого підприємства.

Політичні чинники мають на ТОВ «Алло» (м. Київ) помірний вплив. Незважаючи на наявність загроз, у компанії достатньо можливостей для їх подолання.

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Алло» (м. Київ) на основі SNW-підходу заповнимо табл. 2.10 [33-35].

SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Алло» (м. Київ) проводився методом експертних оцінок [36-37].

Отже, за даними табл. 2.10 слід сказати, що у компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) у категорії найкращої ланки функціонують співробітники високої кваліфікації, з величезним досвідом роботи. Але компанія відчуває брак рядових



співробітників з досвідом роботи та відповідальним ставленням до виконуваних функцій.

Таблиця 2.10

**Стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Алло»  
(м. Київ)**

| Найменування стратегічної позиції                     | Кількісна оцінка | Коментар                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегія організації                              | 80               | Цілі розвитку організації добре сформульовані, прописані плани, керівництво бачить перспективи розвитку, цілі, завдання та місія підприємства добре сформульовані. |
| 2. Перспективність галузі                             | 75               | Галузь перспективна, ринки збуту розширюються                                                                                                                      |
| 3. Загальне фінансове становище, зокрема:             | 50               | Нормальний фінансовий стан із епізодичними затримками платежів                                                                                                     |
| 3.1. Рівень бухгалтерського обліку                    | 60               | Бухгалтерський облік ведеться відповідно до особливостей сфери діяльності організації                                                                              |
| 4. Конкурентоспроможність продукції                   | 85               | Продукція високої якості та відповідає вимогам ринку                                                                                                               |
| 5. Використання технологій                            | 60               | Широке застосування нових технологій, обладнання                                                                                                                   |
| 6. Рівень менеджменту                                 | 80               | Склад топ-менеджменту має багатий досвід у галузі управління підприємствами                                                                                        |
| 7. Популярність товарного знака, політика брендування | 80               | Широко відомий у регіоні та за його межами                                                                                                                         |
| 7.1. Якість персоналу                                 | 55               | Нестача досвідчених фахівців                                                                                                                                       |
| 7.2. Репутація на ринку                               | 80               | Підприємство зарекомендувало себе як надійного виробника та контрагента                                                                                            |
| 8. Репутація як роботодавця                           | 55               | Спостерігається високий рівень плинності кадрів                                                                                                                    |

*Джерело: побудовано за даними дослідження компанії*

ТОВ «Алло» (м. Київ) обрало стратегію розвитку «Широкої диференціації», тому що фірма має на меті: надати споживачам ширший спектр товарів та послуг. Мета полягає в залученні якомога більшої кількості споживачів, завдяки надання різних товарів та послуг, використовуючи при цьому для кожного покупця персональний підхід. За підсумками аналізу на корпоративному рівні можна зробити висновок про різнобічний потенціал компанії, з одного боку є чіткі цілі та напрями подальшого розвитку, що в умовах конкурентного середовища є одним із найважливіших чинників існування.

ТОВ «Алло» (м. Київ) працює в сегменті, де є вже безліч конкурентів, багато з яких вже встигли себе зарекомендувати, проте компанія займає

лідуючі позиції. Позиції конкурентів досить сильні, але, незважаючи на це, компанія надає свої послуги більшому колу клієнтів, робить індивідуальний підхід до процесів стягнення для кожного клієнта, функціональність послуг, що надаються, знаходиться на висоті та задовольняє поточних та потенційних клієнтів.

Перевага компанії ТОВ «Алло» (м. Київ): гнучка система ціноутворення на послуги, індивідуальний підхід до кожного клієнта, висока якість послуг.

Проблеми ТОВ «Алло» (м. Київ): високий рівень плинності кадрів; брак досвідчених фахівців.

Більш детальний аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Алло» (м. Київ) проведемо за допомогою SWOT-аналізу, представленого в таблиці 2.11 [38-39].

*Таблиця 2.11*

#### **SWOT-аналіз ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Потенційні внутрішні сильні сторони (S):                            | Потенційні внутрішні слабкості (W):   |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Доступ до «довгого» та «дешевого» фінансування                      | Складна система управління запасами   |
| Визнаний ринковий лідер                                             | Занадто «плоска» структура управління |
| Чітко сформульована стратегія                                       |                                       |
| Використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага     |                                       |
| Надійна мережа розподілу                                            |                                       |
| Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):                      | Потенційні зовнішні загрози (T):      |
| Високий рівень пропозиції на ринку об'єктів комерційної нерухомості | Недостатня лояльність місцевої влади  |
| Розширення діапазону можливих товарів та послуг                     | Зростаючий конкурентний тиск          |
|                                                                     | Насичення ринку                       |

*Джерело: побудовано за [38-39].*

Сила - Загрози (ST). Для того, щоб компенсувати зростаючий конкурентний тиск, необхідно повною мірою використовувати можливості компанії з інвестування в розширення роздрібної мережі компанії, зміцнюючи тим самим перевагу масштабу та цінового лідерства, а також забезпечуючи надійний збут.

Пом'якшити можливу несприятливу позицію місцевої влади стосовно компанії, пов'язану з низькими податковими потоками до місцевого бюджету,

можна підкреслювати абсолютне лідерство компанії в регіоні та чинник стримування цін.

Сила – Можливості (SO). Маючи можливості залучення вигідного фінансування на розвиток необхідно орендувати «найкращі» приміщення, створюючи тим самим додатковий бар'єр для нових гравців і складнощі для розвитку існуючих конкурентів.

Таким чином, необхідно максимально використати можливості найбільшої роздрібної мережі міста для розширення пропозиції товарів та послуг, провести аналіз можливостей вступу до партнерських відносин з компаніями, зацікавленими у використанні ресурсу мережі.

### **2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ)**

Для повного результату маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ), розрахуємо коефіцієнти конкурентоспроможності підприємства, за методикою Белоусова В.Л., заснованої на окремих елементах маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту) і на системі показників ділової активності та ефективності компанії [12].

За допомогою запропонованої методики проведемо розрахунки конкурентоспроможності компанії ТОВ «Алло» для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності ТОВ «Алло» (м. Київ): баланс ТОВ «Алло» (м. Київ) за 2023 рік становив: - 34720 млн. грн., необоротні активи - 53 млн. грн., оборотні активи – 34773 млн. грн.

Для визначення перспективних напрямів конкурентної поведінки компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) було складено матрицю Ансоффа.

Аналіз діяльності компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) у межах даного методу здійснюється у чотири етапи.

На першому етапі було оцінено можливості компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для здійснення зростання на поточному ринку з поточним товаром (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз потенціалу компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для реалізації стратегії проникнення**

| Стратегія проникнення                                                                         | Питання: Чи є можливість та перспективи зростання на поточному ринку підприємства?                                                                                                    |                                      |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                               | Можлива                                                                                                                                                                               | Імовірна                             | Неможлива                          |
| Описати поточний ринок та поточний товар                                                      | Поточний ринок: роздрібна торгівля радіо- та телеапаратурою; обладнання електрозв'язку; фінансові послуги<br>Поточний товар: стільникові телефони, планшети, а також сім карти та ін. |                                      |                                    |
| Темп зростання ринку                                                                          | Високий                                                                                                                                                                               | Уповільнений, але зростаючий         | Стагнація чи зниження обсягу ринку |
| Рівень споживання товару підприємства серед ЦА                                                | Нижче, ніж у середньому по ринку                                                                                                                                                      | На рівні середньоринкових показників | Вище, ніж у середньому ринку       |
| Частота використання товару ЦА                                                                | Максимальна                                                                                                                                                                           | Помірна                              | Низька                             |
| Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)                                    | Нижче, ніж у середньому по ринку                                                                                                                                                      | На рівні середньоринкових показників | Вище, ніж у середньому ринку       |
| Рівень знання бренду                                                                          | Нижче, ніж у середньому по ринку                                                                                                                                                      | На рівні середньоринкових показників | Вище, ніж у середньому ринку       |
| Економія від масштабу                                                                         | Є                                                                                                                                                                                     |                                      | Ні                                 |
| Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (порівняно з товарами конкурентів) | Так                                                                                                                                                                                   |                                      | Ні                                 |
| Можливості до високого рівня інвестицій                                                       | Є                                                                                                                                                                                     |                                      | Ні                                 |

Джерело: побудовано за [12].

Другий етап методу Ансоффа – це оцінка можливостей компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для виходу на новий ринок з поточним товаром (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз потенціалу компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для реалізації стратегії розвитку ринку**

| Стратегія розвитку ринку                                                                                                                                                                                     | Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки                                                                                                                                      |                                        |                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                              | Можлива                                                                                                                                                                                                | Імовірна                               | Неможлива                           |
| Описати новий ринок                                                                                                                                                                                          | Новий ринок: роздрібна торгівля радіо- та телеапаратурою; обладнання електрозв'язку; фінансові послуги у найближчих містах<br>Поточний товар: стільникові телефони, планшети, а також сім карти та ін. |                                        |                                     |
| Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або висока лояльність до нього)                                                                                     | Так                                                                                                                                                                                                    | Є дрібні недоліки                      | Ні, потрібно вдосконалювати продукт |
| Кількість гравців на новому ринку                                                                                                                                                                            | Невелика кількість гравців (1-3)                                                                                                                                                                       | Середній рівень насичення ринку (3-10) | Високий рівень насичення ринку      |
| Вхідні бар'єри на новому ринку                                                                                                                                                                               | Практично відсутні                                                                                                                                                                                     | Є, але недостатньо високі              | Високий рівень вхідних бар'єрів     |
| Темпи зростання нового ринку                                                                                                                                                                                 | Високий                                                                                                                                                                                                | Уповільнений, але зростаючий           | Стагнація чи зниження обсягу ринку  |
| Товар має унікальні властивості, має конкурентну перевагу (у порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією, або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу | Так                                                                                                                                                                                                    |                                        | Ні                                  |
| Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків                                                                                                                                       | Так                                                                                                                                                                                                    |                                        | Ні                                  |

*Джерело: побудовано за [12].*

Третій етап - розгляд можливості створення нового товару на поточному ринку (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

**Аналіз потенціалу компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для реалізації стратегії розвитку товару**

| Стратегія розвитку товару                                                                       | Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?                                                                                                |                                                         |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                 | Можлива                                                                                                                                                                            | Імовірна                                                | Неможлива                          |
| Описати поточний ринок та новий товар                                                           | Поточний ринок: роздрібна торгівля радіо- та телеапаратурою; обладнання електрозв'язку; фінансові послуги<br>Новий товар: стільникові телефони, планшети, а також сім карти та ін. |                                                         |                                    |
| Темп зростання поточного ринку                                                                  | Високий                                                                                                                                                                            | Уповільнений, але зростаючий                            | Стагнація чи зниження обсягу ринку |
| Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)                                                   | Великий                                                                                                                                                                            | Середній                                                | Невеликий                          |
| Поточний товар застарілий, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару | Так                                                                                                                                                                                | Намічаються тенденції до зниження попиту поточний товар | Ні                                 |
| Внутрішньогалузева конкуренція                                                                  | Високий рівень                                                                                                                                                                     | Тенденції до посилення                                  | Низький рівень                     |
| Загроза входу нових гравців                                                                     | Так                                                                                                                                                                                |                                                         | Ні                                 |
| Якщо успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів         | Так                                                                                                                                                                                |                                                         | Ні                                 |
| Рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів                            | Високий                                                                                                                                                                            |                                                         | Низький                            |

Джерело: побудовано за [12].

І, нарешті, на четвертому етапі розглядаються можливості створення нового товару нових ринках (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналіз потенціалу компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для реалізації стратегії диверсифікації**

| Стратегія диверсифікації                                                                         | Питання: Чи є потреба компанії в диверсифікації портфеля?                                              |                              |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|
|                                                                                                  | Можлива                                                                                                | Імовірнісна                  | Неможлива      |
| Описати новий ринок та новий товар                                                               | Новий ринок: ринок комп'ютерних програмних послуг та ігор<br>Новий товар: комп'ютерні програми та ігри |                              |                |
| Темпи зростання поточних ринків компанії                                                         | Стагнація чи зниження обсягу ринку                                                                     | Уповільнений, але зростаючий | Високий        |
| Конкуренція на поточних ринках                                                                   | Високий рівень                                                                                         | Тенденції до посилення       | Низький рівень |
| Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку                       | Так                                                                                                    |                              | Ні             |
| Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку | Так                                                                                                    |                              | Ні             |
| Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів                         | Мінімальний і відсутній                                                                                |                              | Є              |

*Джерело: побудовано за [12].*

За підсумками оцінки потенційних можливостей компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) для всіх чотирьох стратегій методу Ансоффа складемо зведену таблицю (табл. 2.16) у якій узагальнимо отримані результати і дамо рекомендації щодо реалізації тієї чи іншої стратегії.

Таблиця 2.16

**Оцінка реалізації стратегій матриці Ансоффа для ТОВ «Алло»  
(м. Київ)**

| Варіант стратегії         | Можливість | Опис                                                                                                                                                  |
|---------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія проникнення     | Імовірна   | Є всі шанси реалізації цієї стратегії у компанії, тим більше, що є досить висока можливість додаткового інвестування                                  |
| Стратегія розвитку ринку  | Можлива    | Вихід у прилеглі малі міста - відмінне джерело зростання. Компанія має всі ресурси та можливості для його реалізації                                  |
| Стратегія розвитку товару | Неможлива  | Компанія має всі ресурси для розширення асортименту. Однак змінювати асортиментну політику поки що не рекомендується                                  |
| Стратегія диверсифікації  | Неможлива  | Компанія має чудові можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки що не рекомендується |

*Джерело: побудовано за [12].*

Таким чином, на основі проведеного аналізу компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) можна зробити такі висновки: у салонах «Алло», розташованих у Києві, покупець може придбати великий асортимент телефонів, портативної електроніки та дрібної побутової техніки різних цінових сегментів, а також товари інших категорій; на ринку компанія посідає друге місце серед лідерів галузі; аналіз комплексу маркетингу на підприємстві показав, що ТОВ «Алло» (м. Київ) відноситься до групи фірм «Ринкові послідовники», ця група фірм проводить політику слідування за галузевим лідером, не ризикує, але й не виявляє пасивності. Фірми цієї групи особливо обережно і виважено приймають рішення щодо їх діяльності на ринку. Вони копіюють діяльність лідера, але діють більш обачно і розраховують на менші ресурси. Вони, як правило, схильні до атак з боку ринкових претендентів; галузь, в якій функціонує компанія, є досить стабільною та привабливою, проте необхідне покращення показників конкурентоспроможності та фінансової стійкості; для зміцнення конкурентних переваг компанії необхідно збільшити обсяг реалізації продукції/товару/послуг за рахунок реалізації стратегії проникнення.



## Висновки до розділу 2

1. Надано організаційно-економічну характеристику підприємству ТОВ «Алло» (м. Київ). Наведено Топ-10 компаній за основним видом діяльності «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах». Побудовано структуру управління відділу роздрібного продажу та відділу оперативного управління ТОВ «Алло» (м. Київ). Досліджено асортимент товарів ТОВ «Алло» (м. Київ). Наведено динаміку обсягів продажів та структури продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр. Наведено

2. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Алло» (м. Київ). Проведено оцінку переваг та недоліків ТОВ «Алло» (м. Київ) та його основних конкурентів за наступними критеріями: зручність розташування, ціна, якість продукції, швидкість обслуговування; післяпродажне обслуговування. Побудовано багатокутник конкурентоспроможності за основними конкурентами ТОВ «Алло», а саме: Vodafone Україна, ТОВ «МОБІЖЖУК», ТОВ «Ай Спейс». Побудовано п'ятифакторну модель М. Портера ТОВ «Алло» (м. Київ).

Наведено структуру споживачів за наступними показниками: вікова структура, гендерна структура, соціальний статус, та виокремлено структуру споживачів фінансових послуг підприємства. Виокремлено чинники впливу при купівлі товарів в «Алло». Проведено аналіз важливості атрибутів споживачів. Наведено структуру продажів мобільних телефонів в залежності від категорії споживачів та структуру продажу телефонів в залежності від виду телефону (бюджетні, іміджеві, бізнес-класу). Представлено матрицю продажу аксесуарів до мобільних телефонів в залежності від рівня доходів. Здійснено групування PEST-чинників для PEST-аналізу та здійснено кількісний PEST-аналіз ТОВ «Алло» (м. Київ). Виконано стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища та SWOT-аналіз досліджуваного підприємства.

3. Надано оцінку ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ). А саме: складено матрицю Ансоффа за 4 етапами на яких проведено: аналіз потенціалу компанії для реалізації стратегії проникнення; стратегії розвитку ринку; аналіз потенціалу компанії для реалізації стратегії розвитку товару; стратегії диверсифікації. Надано оцінку реалізації стратегій матриці Ансоффа для ТОВ «Алло» (м. Київ)..

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЛО» (М. КИЇВ)**

### **3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства**

Як показав аналіз, проведений у другому розділі даного дослідження, маркетингова стратегія компанії «Алло» дотримується стратегії диверсифікації та розширення, при цьому конкурентна маркетингова стратегія компанії показала, що ТОВ «Алло» належить до групи фірм «Ринкові послідовники».

Компанії ТОВ «Алло» необхідно якщо не зайняти лідируючі позиції на ринку мобільного рітейлу, то хоча б стати «наступною за лідером» (ринкові претенденти на лідерство).

Основа стратегії «наступного за лідером» - адаптивна поведінка, узгоджена з діями конкурентів та прагнення домінувати за витратами. Подібна стратегія передбачає «мирне співіснування» та усвідомлений поділ ринку. Вибирається тоді, коли можливості диференціації малі, а цінова боротьба веде у результаті до втрат всім конкурентів [40-42].

Багато компаній вважають за краще йти за лідерами ринку, проте останні дуже негативно ставляться до їхніх спроб переманити клієнтів. Якщо послідовник пропонує низькі ціни, послуги високої якості або покращений продукт, лідер має змогу миттєво вжити адекватних кроків. Фактично лідер перевершує послідовників у всіх видах конкурентної боротьби. Оскільки бій, що найімовірніше, призведе до послаблення обох компаній на радість конкурентів, послідовник повинен сім разів відміряти, перш ніж кинути в атаку. Якщо послідовник не в змозі завдати випереджувального удару у вигляді нового

продукту або різке розширення системи розподілу, йому слід триматися за лідером, не намагаючись атакувати його.

Однією з найпоширеніших стратегій, відповідних наступальному духу бізнесу, є стратегія зростання фірми, орієнтована розширення операцій, зростання частки на ринку. Збільшення збуту, зростання прибутків тощо. Виділяються два напрями зростання фірми: інтенсивний та інтеграційний.

Недоліки маркетингової стратегії компанії «Алло» полягають в основному в тому, що маркетингова стратегія компанії через її великі масштаби не враховує вимог філій (підрозділів) у регіонах, так, наприклад, рекламна кампанія «Алло» спрямована на всю мережу, але у ній немає вказівок на конкретні офіси чи салони, зокрема і щодо ТОВ «Алло» (м. Київ), також інтернет-сайт не опрацьовано під конкретний регіон, тобто на сайті компанії (<https://allo.ua>) [21] можна знайти лише адресу присутності офісів (салонів/магазинів), при цьому зазначимо, що незважаючи на присутність у м. Києві великій кількості салонів «Алло», на сайті компанії інформація про них відсутня, також на сайті компанії можна переглянути каталог, акції, що проводяться в мережі «Алло», але немає, наприклад, можливості зробити замовлення товару, дізнатися, чи є в наявності якийсь товар саме в магазинах компанії у м. Києві тощо.

Таким чином, для зростання ТОВ «Алло» (м. Київ) пропонується стратегія інтенсивного зростання. Інтенсивне зростання здійснюється переважно за рахунок використання прийомів агресивного маркетингу: захоплення нових позицій на ринку за допомогою нових та модернізованих товарів, удосконалення методів збуту/торгівлі та сервісу, посиленого впливу на контактні аудиторії, активної реклами тощо.

Для усунення зазначених недоліків, а також для оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Алло» пропонується:

1. Розробити рекламну кампанію, спрямовану безпосередньо на салони «Алло» у м. Києві та Київській області.
2. Створити на базі сайту компанії «Алло», інтернет-сайт «Алло-Київ».

Основні цілі проведення нової рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ) представлені у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Співвідношення цілей та інструментів рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Цілі рекламної кампанії                                                                                                               | Інструменти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування іміджу компанії у м. Києві та Київській області                                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ТВ-реклама (на місцевому телебаченні м. Києва та Київської області) – комплексний відеообраз (зір+слух);</li> <li>2. Зовнішня реклама – візуальний образ</li> </ol>                                                                                                                                       |
| Інформування потенційних клієнтів про місцезнаходження салонів «Алло» у м. Києві, появу нових новинок товару та послуг та їх переваги | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розміщення інформаційних матеріалів у газетах та журналах м. Києва та Київської області;</li> <li>2. Інтернет-реклама – з переходом на сайт компанії «Алло-Київ» або окрему сторінку з детальним описом;</li> <li>3. Радіо-реклама,</li> <li>4. Директ-маркетинг – адресне розсилання клієнтам</li> </ol> |
| Стимулювання збуту                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекламні банери, що розміщуються на жвавих вулицях та місцях з високою прохідністю;</li> <li>2. Радіо – характеризується широким охопленням, високими «проникаючими» здібностями та високою частотою контакту</li> </ol>                                                                                  |

*Джерело: систематизовано автором.*

Рекламна кампанія ТОВ «Алло» (м. Київ) розрахована на 12 місяців.

Розрахунок бюджету для проведення рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ) наведено у табл. 3.2. За даними таблиці видно, що рекламний бюджет ТОВ «Алло» (м. Київ) для проведення рекламної кампанії рамках оптимізації маркетингової стратегії, розрахований на 1693160 гривень

Таблиця 3.2

**Розрахунок бюджету для проведення рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Рекламний засіб                                                    | Вартість                                                                                | Потрібно                              | Витрати, грн. |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|
| Радіо:                                                             |                                                                                         |                                       |               |
| Реклама на радіо «1»                                               | Абонементне рекламне обслуговування,<br>1 місяць, 5 разів на добу<br>(30 сек) * 12 міс. |                                       | 148000        |
| Реклама на радіо «2»                                               | 1 сек. - 12 грн.                                                                        | 35 роликів<br>по 30 с.* 12<br>міс.    | 63000         |
| Зовнішня реклама:                                                  |                                                                                         |                                       |               |
| Рекламний щит 3×6                                                  | 8967                                                                                    | 24                                    | 215208        |
| Оплата рекламного місця щита                                       | 14700 грн. на 1 міс.                                                                    | 12                                    | 176400        |
| Банер формату 1,2×1,8                                              | 6031                                                                                    | 12                                    | 72372         |
| Оплата рекламного місця щита                                       | 10310 грн. на 1 міс.                                                                    | 12                                    | 123720        |
| Друковані ЗМІ:                                                     |                                                                                         |                                       |               |
| Реклама у газеті                                                   | 1я смуга – кольоровий<br>модуль 180 кв. см - 6420<br>грн.                               | 48                                    | 308160        |
| Директ-маркетинг<br>(адресне розсилання по<br>підприємствам міста) | Ціна одного відправлення<br>- 10,70 грн.                                                | 5 000                                 | 53500         |
| Телебачення:                                                       |                                                                                         |                                       |               |
| Ролик на ТВ-Києва                                                  | 1 сек. – 74 грн.                                                                        | 25 роликів<br>по 24 сек.<br>* 12 міс. | 532800        |
| Разом:                                                             | -                                                                                       | -                                     | 1693160       |

*Джерело: розраховано автором.*

Далі, розглянемо захід щодо створення сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло-Київ».

Для створення сайту та інтернет-магазину ТОВ «Алло-Київ» буде використаний інтерфейс та наповнюваність сайту компанії «Алло», але з переходами на сайт «Алло-Київ».

Після створення сайту, його необхідно буде просувати в інтернет-середовищі. Розглянемо рекомендації щодо просування сайту та інтернет-магазину ТОВ «Алло-Київ».

#### 1) Просування сайту та інтернет-магазину ТОВ «Алло-Київ».

Розглянемо найпоширеніші способи просування сайтів та інтернет-магазинів. Перерахуємо основні з них:

1. Просування у пошукових системах: SEO, контекст та МКБ;
2. Системи порівняння та вибору товарів (або товарні системи);
3. Реклама у тематичних та регіональних ресурсах (форуми, блоги, портали, ЗМІ);
4. Соціальні мережі;
5. Сайт «групони», що продають купони зі знижкою;
6. Партнерські програми (для інтернет-магазинів із споживчими товарами);
7. Спеціалізоване розсилання;
8. Нестандартна реклама.

Спосіб №1 - пошукове просування сайту та інтернет-магазину. Це просування сайту інтернет-магазину у пошукових системах. Рекомендується використовувати цю рекламу тоді, коли клієнт знає про товар і шукає її в пошукових системах. Або не знає про компанію, але знає про товари-аналоги. Реклама в пошукових системах ефективна з тієї простої причини, що тут користувач явно вказує свою потребу, а отже реклама буде точковою, майже зі 100% попаданням у ціль. Адже якщо цією потребою є товар/продукція, то розумно клієнту запропонувати її.

Цей метод можна зарахувати до довгострокового способу просування. Залежно від того, за якими ключовими словами просувається інтернет-магазин або сайт, результат можна побачити в період від одного до декількох місяців. При грамотному застосуванні даного способу клієнту не потрібно буде вдаватися до

інших методів розкручування магазину/сайту. Результатом хорошої оптимізації стане якісний, безкоштовний цільовий трафік.

Існують 3 види реклами у пошукових системах:

1. Контекстна реклама. Контекстна реклама – це текстове рекламне оголошення у пошукових системах, а також на сайтах їхніх партнерів.

Переваги цієї реклами:

а) миттєвий ефект - ви створюєте рекламну кампанію, оплачуєте і буквально через 1-2 дні ваша реклама показується всім зацікавленим користувачам;

б) фільтрація – замовник може налаштувати для показу оголошень лише ті регіони, де він працює (тобто у нашому випадку це м. Київ і Київська область) аж до конкретного міста, замовник може обмежити покази за часом і найголовніше за ключовими фразами (тобто показувати оголошення лише тим користувачам, які в пошуковому рядку запровадили певне ключове слово, наприклад «планшети вітчизняного виробництва»);

в) плата із замовника як з рекламодавця стягується тільки за клік - тобто гроші з рахунку замовника списуються тільки в тому випадку, якщо користувач перейшов на сайт компанії з оголошення. Таким чином, оголошення компанії абсолютно безкоштовно показується в потрібний час у потрібних регіонах і тільки тим, хто шукає товар компанії, а платить компанія тільки тоді, коли користувачі зацікавилися пропозицією компанії і, клацнувши, перейшли на сайт, у нашому випадку на сайт - «Алло – Київ».

Мінуси: тут можна виділити лише один мінус, такий як ціна кліка за наявності високої конкуренції. У цьому випадку плата за клік може виявитися надто високою та невигідною для компанії. Багато хто вважає, що контекстна реклама значно дорожча за пошукову оптимізацію.

Таким чином, контекстна реклама це платний метод, який гарантує клієнту трафік відразу ж після запуску рекламної кампанії. Принадність контекстної реклами в тому, що при правильному налаштуванні, в інтернет-магазин прийдуть



цільові відвідувачі, які готові купувати. Залежно від ніші клієнта за кожен перехід він має заплатити від кількох центів до кількох доларів.

SEO - просування сайту в пошукових системах. SEO – це пошукова оптимізація інтернет-магазину. Просування в цьому випадку полягає в тому, що ваш сайт за певними ключовими запитами виходить на лідируючі позиції в результатах пошуку (наприклад, у першій десятці). Переваги:

а) зрештою, при правильному просуванні цей спосіб обійдеться дешевше для ТОВ «Алло» (м. Київ), ніж контекстна реклама, звичайно, за умови довгострокового просування (коли йдеться не про разову рекламну акцію);

б) частина аудиторії віддають перевагу саме пошуковій видачі, довіряють цим результатам більше, ніж контекстним оголошенням;

в) при даному вигляді розкрутки клієнт не платить за кліки, в результатах пошуку на сайт компанії можуть клікнути скільки завгодно раз, компанія витрачає тільки певні кошти на оптимізацію (Примітка: багато SEO-компанії зараз переходять на систему оплати не за виведення сайту за певними ключовими фразами у топ, саме за кількість переходів).

Мінуси:

а) термін досягнення результатів. Зараз на висновок, приблизно, потрібно 3-4 місяці (так заявляють багато SEO-компаній), а якщо сайт новий (як у випадку з сайтом «Алло - Київ», то й того більше);

б) ризик невдачі - гарантувати клієнту топ 10 не може жоден підрядник тому, що на висновок впливає низка чинників:

1) оптимізація сайтів конкурентів компанії (якщо хоча б 11 сайтів займаються пошуковою оптимізацією в одному місті за певною ключовою фразою, то, очевидно, що як мінімум один залишиться за бортом першої сторінки);

2) алгоритм пошукової системи, який може легко змінитись без попередження;

в) зміна ключових фраз або їхнє доповнення (наприклад, ви стали продавати нові товари), як правило, займає стільки ж часу, скільки і висновок.

МКБ – медійно-контекстний банер. Поєднує в собі переваги контекстної та медійної реклами. Корисним цей вид просування може виявитися у випадках, коли ви хочете підвищити популярність бренду, досягти стійкої асоціації певної тематики з вашим брендом, або провести рекламну акцію на цільову аудиторію. Цей банер, як і рекламні оголошення, відображається у відповідь на пошукові запити користувачів, і при натисканні на нього вони переходять на ваш сайт.

Переваги:

а) банер, на відміну від звичайних оголошень, які мають єдиний формат, може бути яскравим, креативним, динамічним;

б) медійно-контекстний банер є єдиним рекламним банером на сторінці з результатами пошуку, що вигідно вирізняє його на тлі інших оголошень;

в) компанія «Алло» в якості замовника зможе налаштувати показ рекламного банера по певному регіону (у нашому випадку знову ж таки для м. Києва та Київської області);

г) компанія може обмежити кількість показів МКБ одному користувачеві;

д) у МКБ компанія зможе вказати контактні дані компанії, а точніше салонів «Алло» у м. Києві, наприклад номер телефону, що заборонено в контекстній рекламі.

Мінуси:

а) оплата при цьому способі розкручування інтернет-магазину стягується за покази, гарантувати перехід на сайт цей вид реклами не може;

б) спрогнозувати бюджет виявляється досить проблематичним (можна придбати 10 000 показів, але вони можуть бути використані як за 2 тижні, так і за місяць).

Спосіб №2 - просування через системи пошуку та підбору товарів. Товарні майданчики - це майданчики, які служать для вибору та порівняння товарів.

Як правило, клієнт (замовник) платить за перехід відвідувача на сайт компанії, хоча є можливість розмістити товар із фіксованою оплатою. Одним із плюсів такої розкрутки інтернет-магазину є те, що до сайтів, які розміщуються на подібних майданчиках, користувачі ставляться досить лояльно і виявляють до них більше довіри.

Спосіб №3 - реклама у тематичних та регіональних ресурсах. Для деяких товарів цей спосіб може бути не менш ефективним, особливо у випадках, коли попит товару ще не сформований. Наприклад, ТОВ «Алло» (м. Київ) продає новий гаджет, про який ніхто не знає. Було б ефективно розмістити свою рекламу на форумах любителів нової техніки – це цільова аудиторія, яка, напевно, проводить більшу частину часу в інтернеті на подібних ресурсах. Якщо товар широкого споживання за вигідною ціною, і працює тільки у своєму місті, то можна розмістити рекламу на місцевому регіональному порталі, де багато мешканців Києва та Київської області регулярно відвідують цей ресурс, щоб почитати або обговорити місцеві новини та проблеми.

Майданчиками для такого виду просування можуть виступати різноманітні блоги, спеціалізовані форуми, міські та регіональні портали та електронні ЗМІ.

Спосіб №4 – просування у соціальних мережах. Величезна частина інтернет-аудиторії сьогодні проводить свій час у соціальних мережах. І багато користувачів використовують їх не тільки як ресурс для розваги та спілкування, але і як джерело для отримання інформації. Вони підписуються на новини різних медіа- та тематичних груп. Соціальна мережа – це як спеціалізований зріз інтернету зі своїм особливим світом. У ньому також є новини, блоги, форуми, спільноти.

Але не варто очікувати на великий успіх. На сьогоднішній день показник клікабельності на рекламні оголошення в соціальних мережах у рази менший, ніж у пошукових системах. Це пояснюється тим, що частіше користувач просто не

помічає її, оскільки зосереджений на вивченні основного змісту соціальної мережі (сторінки інших користувачів, фотографії, аудіо- та відео-файли).

Спосіб №5 – розкрутка інтернет-магазину через сайти «групони». Оскільки компанія «Алло» має товар, на який робиться хороша знижка, варто розглянути цей спосіб просування інтернет-магазину.

Як правило, групони беруть від 20 до 50% від обороту. По-перше, він дозволяє швидко заявити про інтернет-магазин широкій аудиторії. По-друге, він дозволяє швидко зібрати базу потенційних клієнтів, яким згодом компанія та салони «Алло» зможуть розсилати інші вигідні пропозиції безпосередньо. ТОВ «Алло – Київ» зможе регулярно користуватися послугами таких сайтів, а їх велика кількість.

Спосіб №6 – просування через партнерські програми.

Спосіб №7 - спеціалізоване e-mail розсилання. Шляхів просування та розкручування інтернет-магазину, а також сайту «Алло - Київ» безліч, потрібно використовувати різні, комбінувати їх, відстежувати ефективність. Зрештою, в цьому і полягає секрет успішного рекламника.

Витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину ТОВ «Алло - Київ», представлені у таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ»**

| Стаття витрат                                                                      | Сума, грн. |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Створення сайту, його тематика (оплата фахівцю)                                    | 250000     |
| Оплата хостингу та підключення його до сайту компанії «Алло»                       | 120000     |
| Просування в пошукових системах: SEO, контекст та МКБ                              | 144000     |
| Системи порівняння та вибору товарів (або товарні системи)                         | 120000     |
| Реклама у тематичних та регіональних ресурсах (форуми, блоги, портали, ЗМІ)        | 250000     |
| Соціальні мережі                                                                   | 100000     |
| Сайт «групони», що продають купони зі знижкою                                      | 130000     |
| Партнерські програми (для інтернет-магазинів із споживчими товарами)               | 130000     |
| Спеціалізоване розсилання                                                          | 180000     |
| Річна оплата спеціаліста за роботу сайту (30 тис. грн. міс.) (менеджер-програміст) | 360000     |
| Усього витрат                                                                      | 1784000    |

*Джерело: розраховано автором.*

Як бачимо з даних у таблиці 3.3, створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) – «Алло - Київ» вимагатиме небагато матеріальних витрат порівняно з обсягом діяльності ТОВ «Алло», однак, є маркетингові кампанії з величезним охопленням аудиторії.

Отже, оптимізувавши маркетингову стратегію ТОВ «Алло» (м. Київ) було прийнято рішення про вибір стратегія інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення. Інтенсивне зростання здійснюється переважно за рахунок використання прийомів агресивного маркетингу: захоплення нових позицій на ринку за допомогою нових та модернізованих товарів, удосконалення методів збуту/торгівлі та сервісу, посиленого впливу на контактні аудиторії, активної реклами тощо.

### **3.2. Визначення економічної ефективності заходів щодо розробки маркетингової стратегії Київської філії ТОВ «Алло»**

У практиці стратегічного маркетингу прогнозування результатів стратегії широко використовується метод PIMS. Цей метод ґрунтується на розробленій програмі впливу різних факторів на прибутковість підприємства.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток, був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric» [43-44].

PIMS є спробою узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважається, що ця модель, яка використовує близько 30 змінних, дозволяє виявити близько 67% чинників успіху компанії.

Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, розділених галузями народного господарства, головним чином північноамериканських та європейських компаній [45-46].

Програми PIMS розроблені для різних галузей народного господарства, у тому числі і для стільникового ритейлу, до якого належить ТОВ «Алло» (м. Київ). Для прогнозування прибутковості після запропонованих заходів для ТОВ «Алло» (м. Київ) використовується залежність цього показника від частки ринку у програмі PIMS.

Прогнози трьох експертів у галузі стратегічного маркетингу здійснили прогнозування збільшення ринкової частки ТОВ «Алло» (м. Київ) у трьох сценаріях (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) сценарії розвитку подій, в результаті пропозицій щодо оптимізації маркетингової стратегії компанії, яка представлена у таблиці 3.4:

- 1) Збільшення ринкової частки (оптимістичний сценарій – ймовірність 10%);
- 2) Збільшення ринкової частки (песимістичний сценарій – ймовірність 15%);
- 3) Збільшення ринкової частки (реалістичний сценарій – ймовірність 75%)

*Таблиця 3.4*

**Прогноз збільшення ринкової частки ТОВ «Алло» (м. Київ)**

| Експерт                   | Оптимістичний сценарій | Песимістичний сценарій | Реалістичний сценарій |
|---------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 експерт                 | 2,1                    | 3,1                    | 4,2                   |
| 2 експерт                 | 2,0                    | 3,4                    | 4,5                   |
| 3 експерт                 | 2,5                    | 3,8                    | 5,1                   |
| Середнє значення прогнозу | 2,2                    | 3,4                    | 4,6                   |

Таким чином, за даними таблиці 3.4 видно, що частка ринку ТОВ «Алло» (м. Київ) на ринку м. Києва Київської області в середньому за прогнозами трьох експертів зростає:

- на 2,2 процентних пункти за оптимістичного сценарію;
- на 3,4 процентних пункти за песимістичного сценарію;
- на 4,6 процентних пункти за реалістичного сценарію.

Розрахуємо майбутню частку ринку ТОВ «Алло» (м. Київ) з урахуванням прогнозів експертів:

- 1) за оптимістичного сценарію розвитку подій:  $KPD = 18,1 + 2,2 = 20,3\%$
- 2) за песимістичного сценарію розвитку подій:  $KPD = 18,1 + 3,4 = 21,5\%$
- 3) за реалістичного сценарію розвитку подій:  $KPD = 18,1 + 4,6 = 22,7\%$ .

Таким чином, розрахунки показують, що при оптимістичному розвитку подій ринкова частка ТОВ «Алло» (м. Київ) на ринку мобільної та портативної техніки м. Києва та Київської області становитиме 20,3%, за песимістичного сценарію – 21,5%, а при реалістичному розвитку подій частка ринку ТОВ «Алло» (м. Київ) складе – 22,7%.

Залежність між часткою ринку та прибутковістю за програмою PIMS наведено у таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Залежність доходності від частки ринку стільникового ритейлу за даними PIMS**

| Група   | Частка ринку, %  | Прибутковість |
|---------|------------------|---------------|
| 1 група | Менше 7          | 10,0          |
| 2 група | Від 7 до 15      | 16,0          |
| 3 група | Від 16 до 20     | 20,0          |
| 4 група | Від 20 до 25     | 22,0          |
| 5 група | Від 25 до 29     | 23,0          |
| 6 група | Від 30 до 33     | 25,0          |
| 7 група | Від 33 до 37     | 28,0          |
| 8 група | Від 38 та більше | 33,0          |

Виходячи з прогнозування частки ринку, за всіх трьох сценаріїв ТОВ «Алло» (м. Київ) потрапляє до 4 групи з прибутковістю 22%. Тобто цей показник зросте орієнтовно на 2%.

Крім цього, слід визначити ймовірний вплив маркетингової стратегії на обсяги продажів ТОВ «Алло» (м. Київ), для чого використовуємо показники компанії за 2023 рік.

Згідно з дослідженнями експертів у 2024 році зростання стільникового ритейлу склало 22,0%. При прогнозуванні це значення набуває і для 2025 р. З

огляду на ці дані можна визначити обсяг ринку ТОВ «Алло» (м. Київ) на прогнозний період (2024-2025 рр.).

Прогнозований обсяг ринку (майбутній) = Нинішній обсяг ринку \*% зростання.

Прогнозований обсяг ринку (майбутній) стільникового ритейлу м. Києва та Київській області =  $51,4 * 0,13 + 51,4 = 58,082$  млрд. грн.

Розрахуємо, прогнозований обсяг продажів ТОВ «Алло» (м. Київ):

Прогнозований обсяг продажів = Майбутня частка ринку ТОВ «Алло» (м. Київ) \* майбутній обсяг ринку.

Прогнозований обсяг продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) при оптимістичному прогнозі =  $58,082 * 0,203 = 11,79$  млрд грн.

Прогнозований обсяг продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) при песимістичному прогнозі =  $58,082 * 0,215 = 12,49$  млрд грн.

Прогнозований обсяг продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) при реалістичному прогнозі =  $58,082 * 0,227 = 13,18$  млрд грн.

Економічну ефективність від обраної (удосконаленої) маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ) представимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

#### Ефективність вдосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ)

| Показник                                                                 | До запропонованих заходів (факт 2023 рік) | Після запропонованих заходів (прогноз у трьох сценаріях на запланований період) |                        |                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|
|                                                                          |                                           | Оптимістичний сценарій                                                          | Песимістичний сценарій | Реалістичний сценарій |
| Частка ринку, %                                                          | 18,1                                      | 20,3                                                                            | 21,5                   | 22,7                  |
| Прибутковість, %                                                         | 20,0                                      | 22,0                                                                            | 22,0                   | 22,0                  |
| Обсяги продажів, млрд. грн.                                              | 9,3                                       | 11,8                                                                            | 12,5                   | 13,2                  |
| ККД (Положення на матриці конкурентоспроможності за методикою Білоусова) | Ринкові послідовники                      | Ринкові претенденти                                                             |                        |                       |

Таким чином, за даними таблиці 3.6 видно, що розроблена (удосконалена) маркетингова стратегія для ТОВ «Алло» (м. Київ) приведе компанію до значних ефектів, а саме зросте частка ринку компанії на ринку мобільної та портативної



техніки, а також фінансових послуг м. Києва та Київської області, прибутковість компанії та обсяги продажів компанії зростуть.

Після введення в дію обраної маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ) зі стану «ринкових послідовників» перейде у стан «ринкові претенденти на лідерство» у м. Києві та Київській області.

Далі, розглянемо економічну ефективність від розроблених заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії ТОВ «Алло» (м. Київ).

Економічний ефект – це різниця між результатом (передбачуваним доходом) та витратами, а економічна ефективність – це відношення результату до витрат:

$$\text{Ефект} = P - B, \quad (3.1)$$

де P - результат (передбачуваний дохід);

B – Витрати на заходи.

У свою чергу Економічна ефективність розраховується за наступною формулою:

$$E_{\text{ефективність}} = \frac{P}{B} \quad (3.2)$$

У таблиці 3.7 представимо кошторис витрат компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії.

*Таблиця 3.7*

**Кошторис витрат ТОВ «Алло» (м. Київ) на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії**

| Захід                                                                  | Витрати, грн. |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Проведення рекламної кампанії на рівні Київської області і м. Києва | 1 693 160     |
| 2. Створення, просування сайту та інтернет-магазину «Алло - Київ»      | 1 784 000     |
| Усього витрат, грн.                                                    | 3 477 160     |

Таким чином, за даними таблиці 3.7 видно, що витрати компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії складуть 3477160 грн. (або 0,00347 млрд. грн.) у запланований період, що становить лише 0,04% від обсягів продажів компанії у 2023 році.

Оцінюючи ефективність запропонованих рішень, візьмемо економічні показники діяльності компанії ТОВ «Алло» за 2023 рік.

Грунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання обсягів продажу компанії від розроблених заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) приблизно становитиме 30% на рік.

Таким чином, приріст обсягу продажів (виручки) компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) складе:

$$\Delta B = 9,3 \times 0,30 = 2,79 \text{ млрд. грн.}$$

Тобто прогнозується (очікується), що компанія ТОВ «Алло» (м. Київ) від розроблених рекомендацій отримає додатковий обсяг продажів у розмірі 2,79 млрд. грн.

За збереження рентабельності діяльності компанії на рівні 2023 року (11,8%) приріст прибутку становитиме:

$$\Delta П = 2,79 \times 0,118 = 0,329 \text{ млрд. грн.}$$

Тобто прогнозується (очікується), що компанія ТОВ «Алло» (м. Київ) від розроблених рекомендацій може отримати додатковий прибуток від продажу у розмірі 0,329 млрд. грн.

Можемо розрахувати економічну ефективність запропонованих рішень:

$$\text{Ефект} = P - B = 0,329 - 0,00347 = 0,3255 \text{ (млрд. грн.)}$$

$$E_{\text{ефективність}} = \frac{P}{B} = \frac{0,329}{0,00347} = 94,8$$

Таким чином, компанія зможе отримати додатковий умовний прибуток у розмірі 325,53 млн. грн., відповідно, реалізація запропонованих рішень буде ефективна.

Критерієм економічної ефективності впровадження заходів є позитивна рентабельність проекту (94,8), яка більша за 1.

Для наочного уявлення, оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ) представлено на рис. 3.1.

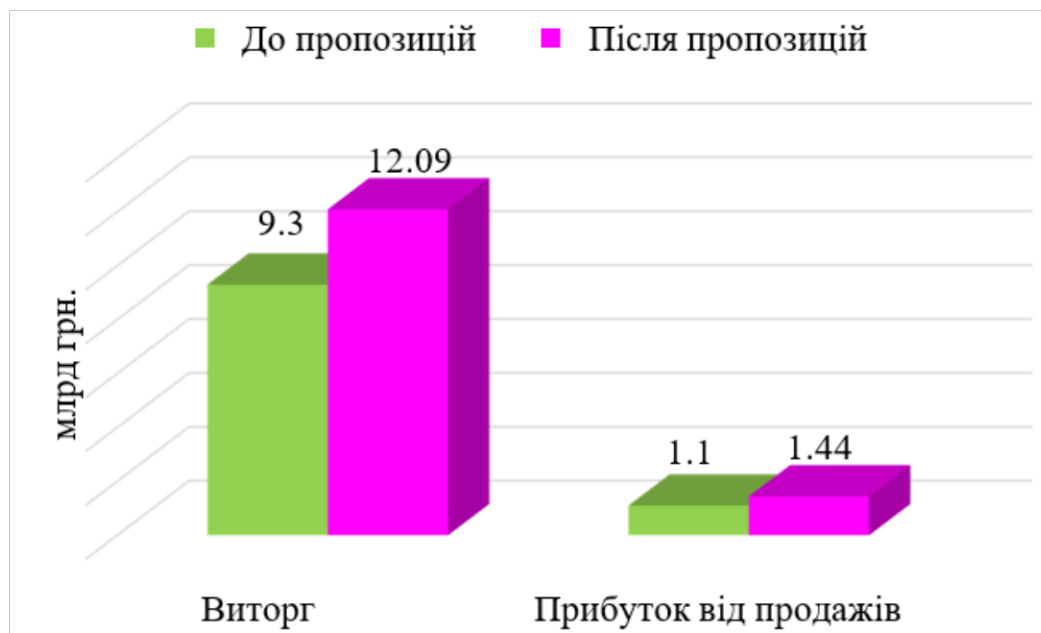


Рис. 3.1. Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ)

Таким чином, витрати компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) на вдосконалення маркетингової стратегії виправдані, оскільки компанія отримає як додатковий обсяг продажу, так і додатковий прибуток.

### Висновки до розділу 3

1. Компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) необхідно якщо не зайняти лідируючі позиції на ринку мобільного рітейлу, то хоча б стати «наступним за лідером» (ринкові претенденти на лідерство). Недоліки маркетингової стратегії компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) полягають переважно у цьому, що, маркетингова стратегія компанії через її великих масштабів, не враховує вимоги філій (підрозділів) у регіонах, а проводиться на федеральному рівні. Для усунення цього недоліку, були розроблені заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ), які полягають у розробці нами рекламної кампанії, спрямованої безпосередньо на салони «Алло» у м. Києві та Київській області, при цьому враховуючи маркетингову стратегію компанії. Також нами були внесені пропозиції щодо створення на базі сайту компанії «Алло», інтернет-сайту «Алло - Київ».

Систематизовано співвідношення цілей та інструментів рекламної кампанії ТОВ «Алло». Розраховано бюджет для проведення рекламної кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ) за наступними рекламними засобами: реклама на радіо «1», реклама на радіо «2», рекламний щит 3×6, оплата рекламного місця щита, банер формату 1,2×1,8, оплата рекламного місця щита, реклама у газеті, директ-маркетинг (адресне розсилання по підприємствам міста), ролик на ТВ-Києва. Розраховано витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ» Обрано стратегію інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення для компанії ТОВ «Алло» (м. Київ).

2. Розраховано витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ» Обрано стратегію інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення. Для підтвердження ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії на регіональному рівні було проведено

розрахунки ефективності запропонованих заходів методом PIMS, які показали, що запропоновані заходи щодо створення/оптимізації маркетингової стратегії для ТОВ «Алло» (м. Київ) призведе компанію до значних ефектів, а саме зросте частка ринку компанії на ринку мобільної та портативної техніки, а також фінансових послуг у м. Києві та Київській області, прибутковість компанії та обсяги продажів компанії зростуть. Наведено прогноз збільшення ринкової частки ТОВ «Алло», залежність доходності від частки ринку стільникового рітейлу за даними PIMS. Надано кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії. та очікувані результати від реалізації запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено систему маркетингових стратегій підприємства. Розглянуто види ділової маркетингової стратегії (портфельна стратегія, стратегія зростання, стратегія конкурентної боротьби). Надано визначення терміну «маркетингова стратегія» - це форма планування та організації роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі шляхи подолання перешкод реалізації успішної діяльності підприємства.

2. Виокремлено цілі розробки маркетингової стратегії. Досліджено методики та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства. Систематизовано матриці для аналізу маркетингової стратегії.

3. Надано організаційно-економічну характеристику підприємству ТОВ «Алло» (м. Київ). Наведено Топ-10 компаній за основним видом діяльності «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах». Побудовано структуру управління відділу роздрібного продажу та відділу оперативного управління ТОВ «Алло» (м. Київ). Досліджено асортимент товарів ТОВ «Алло» (м. Київ). Наведено динаміку обсягів продажів та структури продажів ТОВ «Алло» (м. Київ) за період 2021-2023 рр. Наведено

4. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Алло» (м. Київ). Проведено оцінку переваг та недоліків ТОВ «Алло» (м. Київ) та його основних конкурентів за наступними критеріями: зручність розташування, ціна, якість продукції, швидкість обслуговування; післяпродажне обслуговування. Побудовано багатокутник конкурентоспроможності за основними конкурентами ТОВ «Алло», а саме: Vodafone Україна, ТОВ «МОБІЖЖУК», ТОВ «Ай Спейс». Побудовано п'ятифакторну модель М. Портера ТОВ «Алло» (м. Київ).

5. Наведено структуру споживачів за наступними показниками: вікова структура, гендерна структура, соціальний статус, та виокремлено структуру

споживачів фінансових послуг підприємства. Виокремлено чинники впливу при купівлі товарів в «Алло». Проведено аналіз важливості атрибутів споживачів. Наведено структуру продажів мобільних телефонів в залежності від категорії споживачів та структуру продажу телефонів в залежності від виду телефону (бюджетні, іміджеві, бізнес-класу). Представлено матрицю продажу аксесуарів до мобільних телефонів в залежності від рівня доходів. Здійснено групування PEST-чинників для PEST-аналізу та здійснено кількісний PEST-аналіз ТОВ «Алло» (м. Київ). Виконано стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища та SWOT-аналіз досліджуваного підприємства.

6. Надано оцінку ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ). А саме: складено матрицю Ансоффа за 4 етапами на яких проведено: аналіз потенціалу компанії для реалізації стратегії проникнення; стратегії розвитку ринку; аналіз потенціалу компанії для реалізації стратегії розвитку товару; стратегії диверсифікації. Надано оцінку реалізації стратегій матриці Ансоффа для ТОВ «Алло» (м. Київ).

7. Компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) необхідно якщо не зайняти лідируючі позиції на ринку мобільного рітейлу, то хоча б стати «наступним за лідером» (ринкові претенденти на лідерство). Недоліки маркетингової стратегії компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) полягають переважно у цьому, що, маркетингова стратегія компанії через її великих масштабів, не враховує вимоги філій (підрозділів) у регіонах, а проводиться федеральному рівні. Для усунення цього недоліку, були розроблені заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Алло» (м. Київ), які полягають у розробці нами рекламної кампанії, спрямованої безпосередньо на салони «Алло» у м. Києві та Київській області, при цьому враховуючи маркетингову стратегію компанії. Також нами були внесені пропозиції щодо створення на базі сайту компанії «Алло», інтернет-сайту «Алло - Київ».

8. Систематизовано співвідношення цілей та інструментів рекламної кампанії ТОВ «Алло». Розраховано бюджет для проведення рекламної

кампанії ТОВ «Алло» (м. Київ) за наступними рекламними засобами: реклама на радіо «1», реклама на радіо «2», рекламний щит 3×6, оплата рекламного місця щита, банер формату 1,2×1,8, оплата рекламного місця щита, реклама у газеті, директ-маркетинг (адресне розсилання по підприємствам міста), ролик на ТВ-Києва. Розраховано витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ» Обрано стратегію інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення для компанії ТОВ «Алло» (м. Київ).

9. Розраховано витрати на створення, просування сайту та інтернет-магазину компанії ТОВ «Алло» (м. Київ) - «Алло - Київ» Обрано стратегію інтенсивного зростання за рахунок реалізації стратегії проникнення. Для підтвердження ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії на регіональному рівні було проведено розрахунки ефективності запропонованих заходів методом PIMS, які показали, що запропоновані заходи щодо створення/оптимізації маркетингової стратегії для ТОВ «Алло» (м. Київ) призведе компанію до значних ефектів, а саме зросте частка ринку компанії на ринку мобільної та портативної техніки, а також фінансових послуг у м. Києві та Київській області, прибутковість компанії та обсяги продажів компанії зростуть. Наведено прогноз збільшення ринкової частки ТОВ «Алло», залежність доходності від частки ринку стільникового рітейлу за даними PIMS. Надано кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії. та очікувані результати від реалізації запропонованих заходів.



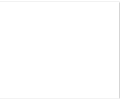
## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Голубков Є.П. Маркетинг професіоналів. Практичний курс: *підручник та практикум*. Х.: Освіта, 2015. 480 с.
2. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: *навч. посібник*. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
3. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.- URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1702\\_36465668.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf)
4. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: *навч.-метод. посібник*. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 102 с.
5. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: *Навчальний посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
6. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>
7. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: *навч. посіб.* Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
8. Kotler P., Lane K. Marketing Management. 14<sup>th</sup> edition. London: Prentice Hall, 2011. 812 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/40349508\\_Marketing\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/40349508_Marketing_Management)
9. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: *Навчальний посібник*. Київ: 2014. 284 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/marketing.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/marketing.pdf)
10. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: *Навчальний посібник*. Херсон: ФОП Вишемирський, 2021.— 494 с. URL: <https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/736/1/%D0%A1%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%90.%20%D0%92.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf>
11. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2021. 224 с.

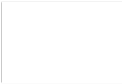
12. Крикавський Є.В., Третякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посіб.* Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 255 с.
13. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг. *Навчальний посібник.* К. Олді-плюс, 2019. 352 с.
14. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
15. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: *підручник.* Луцьк: СПД Гадяк, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21558/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0\\_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%9A%20%D0%92%D0%90%D0%A0\\_01.11.2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21558/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%9A%20%D0%92%D0%90%D0%A0_01.11.2022.pdf)
16. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: *навч. посіб.* – Дніпро: Видавець, 2019 - 240 с. URL: [https://document.kdu.edu.ua/info\\_zab/075\\_406.pdf](https://document.kdu.edu.ua/info_zab/075_406.pdf)
17. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник.* Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_796\\_67558907.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf)
18. Achrol R. S., Kotler P. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 146-163. URL: <https://www.jstor.org/stable/1252108>
19. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посібник* Х.: Міська друкарня, 2011. Ч. 1: Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. 2011. 191 с.
20. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: *електронний навчальний посібник* для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf)
21. ТОВ «Алло». URL: <https://allo.ua>
22. ТОВ «АЛЛО» 30012848. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30012848/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30012848/)

23. Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia/47.42>
24. Інформація про Allo. URL: <https://forbes.ua/profile/allo-1381>
25. «Алло» в І кв.-2024 відкрила п'ять магазинів і оновила 13. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/976882.html>
26. ТОВ «МОБІЖЖУК». URL: <https://www.zhuk.mobi/story>
27. iSpace - Apple Premium Reseller. URL: <https://ispace.ua/ua/information/about#saloon-map>
28. We are Vodafone Foundation. URL: <https://www.vodafone.com/>
29. Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/company/history-company>
30. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. *Навчальний посібник*. К.: «НБП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
31. Payne A., Christopher M., Peck H. Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. Butterworth Heinemann: Oxford. URL: [https://www.ellgeo.co.uk/marketingconsultancy?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwi\\_exBhA8EiwA\\_kU1Mg2AjoIX8pLP8T80dNVbxkeSmeLd14Yo00F7PvpDGicjIERctfk9TRoCjHwQAvD\\_BwE](https://www.ellgeo.co.uk/marketingconsultancy?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwi_exBhA8EiwA_kU1Mg2AjoIX8pLP8T80dNVbxkeSmeLd14Yo00F7PvpDGicjIERctfk9TRoCjHwQAvD_BwE)
32. Турчин Л.Я. Основні елементи маркетингової діяльності підприємств: концепція розвитку в нестабільних ринкових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. 163-169 с.
33. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: *Навчальний посібник*. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.
34. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: *Навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури. 2019. 440 с.
35. Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г., Крижко О.В. Інструменти бізнес-аналітики для візуалізації маркетингових даних. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса, 2018. 26/2018. С.128-138. URL: <https://bit.ly/3hxVxiv>
36. Трухан О. Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами. *Вісник ЖДТУ «Економічні науки»*, 2009. № 1(47). С. 137-140.
37. Карпенко Н.В., Яловега Н.І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства: *монографія*. Полтава: ПУЕТ, 2012. 278 с.

38. Остряніна С.В., Бердиченко І.О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 184-189.
39. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. Стратегічний маркетинг: *підручник*. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 248 с.
40. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг: *навчальний посібник*. – Київ: Освіта, 2024. – 364 с.
41. Уолкер-мол. О. Маркетингова стратегія. Курс МВА: *підручник*. – Харків: Вершина, 2016. 496 с.
42. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернет. *Ефективна економіка*. №7, 2019.
43. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: *навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg\\_analiz.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf)
44. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. *Навчальний посібник*. Тернопіль: Економічна думка, 2019ю 248 с. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37617/6/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%90%D0%93%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf>
45. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. “Економіка і менеджмент”*. 2017. Вип. 24. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua.pdf>.
46. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua.pdf>



**ДОДАТКИ**



**Типи маркетингових стратегій**

| Типи маркетингових стратегій | Функції маркетингової стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Силова стратегія             | Силова стратегія – притаманна компаніям у сфері стандартного, великого виробництва. Полягає фундаментальне джерело сили компаній, які дотримуються даної стратегії у цьому, зазвичай можна налагодити це виробництво ефективніше за менших витрат проти випуском невеликих партій товарів, які значно різняться між собою. Також силова стратегія успадковує переваги, які створюють широкомасштабні наукові дослідження, великі рекламні кампанії та розвинена мережа збуту. |
| Нішева стратегія             | Нішева стратегія – характерна для компаній, які стали на шлях спеціалізації. Виготовляється незвичайна, особлива продукція, орієнтована певне коло споживачів, зазвичай вузький. Виходить ринкова сила в такому випадку з того, що продукція компаній певною мірою стає незамінною для відповідної категорії клієнтів.                                                                                                                                                        |
| Пристосувальницька стратегія | Пристосувальницька стратегія – переважає звичайний бізнес у локальних (місцевих) масштабах. Полягає сила невеликого спеціалізованого підприємства у своїй гнучкості, з найкращою пристосованістю до задоволення незначних за обсягом потреб та потреб клієнтів.                                                                                                                                                                                                               |
| Піонерська стратегія         | Піонерська стратегія – пов'язані з створенням нових сегментів чи радикальним перетворенням старих. Не просто вдосконалюється продукція, а передбачається вкрай ризикований пошук революційних рішень, хоча й дуже вигідних у разі удачі.                                                                                                                                                                                                                                      |