

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«_____» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства»
(на матеріалах РА «BE POLAR», м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання
Чепурна Дар`я Олександрівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Хурдей В.Д.

Дніпро – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства»
(на матеріалах ПА «BE POLAR», м. Дніпро)

Виконала:

здобувачка вищої освіти

освітньо-професійної

програми «Маркетинг»

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

групи МК-23-1мз

Чепурна Д.О.

Науковий керівник: Хурдей В.Д.

Рецензент: Скорцун М.О.

Дніпро – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей
«15» квітня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чепурної Дар'ї Олександрівни

1. Тема роботи: «Маркетингове обґрунтування конкурентної стратегії підприємства» (на матеріалах ПА «BE POLAR», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року №765 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Хурдей В.Д.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 30.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ПА «BE POLAR», м. Дніпро за 2019-2023 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

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

Розділ 1. Теоретико-методичне обґрунтування маркетингової стратегії підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності рекламного агентства «BE POLAR» на ринку рекламних послуг

Розділ 3. Напрямки вдосконалення управління системою маркетингової діяльності рекламного агентства «BE POLAR»

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06-07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06-12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07-30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07-30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 – 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 – 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12.2024 – 27.12.2024	
9	Нормоконтроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Чепурна Д.О.

Науковий керівник

Хурдей В.Д.

ЗМІСТ

	ст
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Маркетинг як основна функція менеджменту.....	9
1.2. Характеристика стратегій та концепцій управління маркетингом.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика рекламного агентства «BE POLAR»	28
2.2. Маркетингове дослідження та аналіз конкурентного середовища підприємства	34
2.3. Економічна оцінка інструментів маркетингу у діяльності підприємства	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR».....	55
3.1. Формування стратегії для управління системою маркетингу на підприємстві	55
3.2. Обґрунтування стратегічної орієнтації підприємства.....	68
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз умов здійснення господарської діяльності та існуючих маркетингових підходів свідчить про те, що розвиток сучасного рекламного агентства в теперішніх економічних умовах в основному залежить від ефективності побудованої системи управління. В основі зазначених процесів лежать концепції та стратегії управління.

Складна ситуація на вітчизняному ринку рекламних послуг вимагає від рекламних агентств пошук нових ефективних інструментів управління для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності їхніх товарів та послуг. Одним із таких підходів є побудова ефективної системи управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства.

Значний вклад у розвиток і становлення теорії управління належить зарубіжним та вітчизняним авторам, таким як П. Друкер, Ф. Котлер та К.Л. Келлер, Балабанова, М.М. Біловодська, Белявцев М.І. та Воробйова В.Н., А.В. Войчак, В.В. Россоха, Р.Х. Іванова. Різні теоретичні і практичні аспекти застосування концепцій управління маркетингом в бізнесі досліджені в працях О.М. Азаряна, Г.Асселя, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчука, Є.П. Голубкова, А.Куса, Ф. Котлера, В.Р.Прауде, П.Р. Романова та ін.

Варто зауважити, що рекламні агентства в Україні використовують західні прийоми менеджменту, не адаптуючи їх до вітчизняних умов, і це завдає шкоди їх діяльності. Тому об'єктивно виникає необхідність вивчення та аналізу стратегій та технологій менеджменту і подальшого впровадження їх у вітчизняну практику діяльності рекламних агентств.

Саме з цих позицій ми підходили до вибору теми і напрямків кваліфікаційного дослідження. Актуальність теми визначається недостатнім розвитком української теорії управління та необхідністю ретельного вивчення і розвитку теоретичних основ сучасних підходів до формування стратегії управління.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2022-2024 рр.).

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад, а також розробка рекомендацій щодо управління системою маркетингової діяльності рекламного агентства.*

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра були сформульовані та поставлені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність та охарактеризувати маркетинг як основну функцію менеджменту;
- охарактеризувати стратегії та концепції управління маркетингом;
- дати характеристику маркетингової діяльності досліджуваного рекламного агентства;
- провести оцінку макро- та мікросередовища компанії «BE POLAR»;
- сформулювати стратегію для управління системою маркетингу рекламного агентства «BE POLAR» ;
- дати обґрунтування стратегічної орієнтації компанії.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність рекламного агентства «BE POLAR» .

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи до управління системою маркетингу для досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи дослідження :

- 1) теоретичні (абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, пояснення, порівняння, класифікація,), емпіричні (опис, спостереження,), а також методи теоретичного пізнання, які дозволяють розкрити суть та основні підходи до створення системи управління маркетингом;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз макро- і мікросередовища, та на основі цього SWOT-аналіз рекламного агентства, а також при обґрунтуванні його стратегічної орієнтації;

3) абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Інформаційна база: фундаментальні положення сучасної теорії маркетингу та менеджменту, результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавство України, відомості офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю на основі розробки стратегії та обґрунтування стратегічної орієнтації шляхом побудови стратегічної та розрахункової карти рекламного агентства «BE POLAR».

Практичне значення одержаних результатів. Розроблено практичні рекомендації щодо створення сайту як ефективного інструменту, що надасть змогу досліджуваному рекламному агентству успішно функціонувати на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р.; IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у тезах доповідей на конференціях (додаток А).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, викладених на 81 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 26 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинг як основна функція менеджменту

Для адаптації до умов зовнішнього середовища та формування ефективної системи менеджменту, вітчизняні компанії поступово намагаються змінити стратегії відповідно до нової філософії світової економіки. В цьому контексті важлива роль в системі управління компанією належить маркетинговому менеджменту, який на сьогоднішній день розглядають як окрему філософію діяльності вітчизняних компаній [41,с. 12]. Ціль маркетингового менеджменту - це спрямованість маркетингового управління, що створює можливість ефективнішого задоволення запитів та потреб клієнтів за допомогою обміну й отримання запланованого результату. Така спрямованість обумовлює специфіку аналізу, планування, мотивування, реалізації та контролювання функцій маркетингового управління, а не менеджменту в цілому.

Предметом маркетингового менеджменту є система виробничих відносин, що має на меті спрямувати процес управління виробництва на задоволення запитів і потреб клієнтів та споживачів за рахунок створення єдиного ланцюга «виробник – споживач», де кожна ланка направлена на збільшення цінностей для кінцевого споживача. Поряд з цим використовуються всі закономірності виробництва на ринку, спеціальні прийоми, інструменти та методи, що формують методичні підходи до менеджменту в сфері маркетингу.

В цьому контексті виділяють такі базові завдання менеджменту в сфері маркетингу:

- аналіз ринку (визначення місткості ринку, його потенціалу, кон'юнктури ринку, дослідження попиту, споживачів, можливостей агентств);
- планування (формулювання цілей агентств і напрямів їх досягнення);

- організація (формування оргструктури служби маркетингу);
- мотивація (створення відповідних стимулів для співробітників щодо забезпечення кращого виконання обов'язків);
- реалізація намічених планів;
- контроль і коригування планів.

Для здійснення маркетингового менеджменту потрібні наступні умови:

1. Маркетинг повинен бути звернений до споживача.
2. Забезпечення маркетингу відповідною інфраструктурою.
3. Інвестиції в ринок.
4. Відповідність цілям і ресурсам агентств [72].

Варто зауважити, що питаннями маркетингового менеджменту цікавляться зарубіжні і вітчизняні дослідники: П. Друкер, Ф. Котлер та К.Л. Келлер, Л.В. Балабанова, М.М. Біловодська, М.І. Белявцев та В.Н. Воробйова, А.В. Войчак, В.В. Россоха, Р.Х. Іванова. Важливо зауважити, що управління маркетингом на підприємстві багатьма науковцями та практиками розглядається з позиції функцій маркетингу, які виконуються відділом маркетингу, але не з точки зору управління маркетингом в рамках цілої компанії, тобто незначна увага приділяється маркетинговому менеджменту як процесу, який охоплює всі напрямки діяльності компанії.

Виокремлення маркетингу як окремої складової в системі менеджменту підприємства поступово призводить до того, що маркетинг розглядають як об'єкт управління та концепція, на основі якої ґрунтується вся діяльність агентств. Тобто бачимо, що відбувається інтегрування і маркетингу, і менеджменту, тому й виник новий термін «маркетинговий менеджмент», який ми будемо розглядати як концепцію управління компанією.

Для кращого розуміння суті маркетингового менеджменту потрібно провести теоретико-методичний аналіз, який дасть можливість виділити основні підходи щодо трактування цього поняття, а також визначити його місце в управлінні підприємством.

Сьогодні різні автори по-різному визначають суть маркетингового менеджменту. Наприклад, Друкер П. розглядає це поняття як концепцію управління агентством, де центральне місце займає споживач, який відповідно має свої потреби та запити, і вся компанія та її структурні підрозділи направлені на задоволення цих потреб [18, с.13] .

Котлер Ф. та Келлер К.Л. наводять інше трактування маркетингового менеджменту, зазначаючи, що це процес планування і реалізація концепції товару, ціноутворення, розподілу та просування товарів, послуг та ідей, що є спрямованим на здійснення обміну, для задоволення як індивідуальних, так і організаційних цілей [42, с. 16].

Балабанова Л.В. вважає, що зміст маркетингового менеджменту більш широкий, ніж управління маркетингом, адже маркетинговий менеджмент варто трактувати як управління різними функціями маркетингу, а також діяльність всіх структурних підрозділів повинна здійснюватись на основі маркетингу [10,с. 14].

Біловодська О.А. трактує маркетинговий менеджмент як зміну мислення і прийняття різних управлінських рішень відбувається із врахуванням вимог ринку, включаючи постійну здатність до реакції на зміну вимог ринку, тобто це включає не тільки орієнтацію компанії на внутрішні можливості, а ще й йде мова про врахування зовнішніх умов [12,с. 19].

Белявцев М.І. та Воробйова В.Н. визначають поняття маркетингового менеджменту як цілеспрямоване координування і формування різних заходів компанії, які пов'язують ринкову діяльність на рівні агентств, ринку та суспільства в цілому, для яких основою є принципи маркетингу [11,с.22].

Войчак А.В. у зміст терміну «маркетинговий менеджмент» вкладає процеси аналізу, планування, реалізації та контролю за проведенням заходів, що направлені на встановлення, посилення та підтримання взаємовигідних обмінів із цільовими ринками для досягнення цілей компанії (зростання обсягу збуту, отримання прибутку, проникнення на ринок, розширення частки ринку

тощо). При цьому система маркетингових заходів включає політику стосовно товарів чи послуг компанії, ціноутворення, розподілу та комунікацій [13, с. 11].

На думку Россохи В.В., у маркетинговому менеджменті потрібно базуватися на систематичному цілеспрямованому впливі на маркетинг за допомогою планування, організації, мотивації і контролю для досягнення цілей компанії [40, с. 14].

Іванова Р.Х. визначає маркетинговий менеджмент як цілеспрямовану діяльність підприємства щодо врегулювання своїх позицій на ринку через планування, організацію, облік, контроль за виконанням різних етапів поведінки компанії, враховуючи вплив тенденцій розвитку ринку та конкурентного середовища для отримання прибутку та збільшення ефективності діяльності [21, с. 18].

Проведений теоретичний аналіз поняття «маркетинговий менеджмент» дає можливість нам, узагальнивши підходи, прийти до висновку про те, що як у вітчизняній літературі, так і зарубіжній запропоновано проводити розгляд зазначеного терміну з позиції управління різними підрозділами чи відділами компанії на засадах маркетингу. Цей висновок можна підтвердити і твердженням Біловодської М.М., яка це доводить в своїх наукових дослідженнях «...тут ми орієнтуємо управління всієї діяльності підприємства на принципи маркетингу, тобто говоримо про застосування маркетингу як філософію управління. Це може бути в тому випадку, коли всі структурні підрозділи компанії здійснюють планування і оцінювання своєї діяльності з позиції маркетингу. В цьому контексті маркетинговий менеджмент варто розглядати як процес керування різними функціями компанії, включаючи загальні та окремі), всіма структурними одиницями (відділами) на основі принципів маркетингу. Управління маркетингом буде застосовуватись тоді, коли керівництво компанією буде побудоване із врахуванням принципів маркетингу, тобто коли центральне місце в компанії буде займати покупець (споживач), а система менеджменту і маркетингу об'єднає всі зусилля для того,

щоб найкращим чином задовольняти запити та потреби сторін, що беруть участь в обміні...»[12,с. 21].

В той час варто погодитись з більшістю наукових дослідників бізнесу про те, що управління маркетингом на практиці може не завжди бути центральною ланкою для розробки організаційної структури компанії, тому його використання буде не в повному обсязі, відповідно не на всіх рівнях будуть застосовуватися концепції маркетингу. Тут мова може йти про окреме та одиничне застосування елементів комплексу маркетингу, як наприклад, засобів стимулювання збуту чи реклами, що є далеким від розгляду маркетингу як філософії здійснення управління компанією, хоча управління маркетингом необхідно здійснювати у всіх цих випадках.

Оскільки маркетинг не завжди займає центральне місце в менеджменті компанії, варто не забувати про те, що маркетинг суттєво впливає на становище фінансово-господарської діяльності, адже від правильно обраної стратегії реалізації товарів, товарної політики, інформаційного забезпечення, політики комунікації залежить і фінансова стійкість підприємства. Саме тому потрібно усвідомлювати, що основою маркетингового менеджменту можуть бути різні аспекти, адже ринки, на яких працює компанія, відрізняються за своїм становищем, тому як наслідок - різноманітні підходи до використання комплексу маркетингу для заходів в управлінні компанією.

На сьогоднішній день відбувається інтегрування маркетингу та менеджменту, в цьому випадку маркетинг став як своєрідний інструмент для реалізації стратегій менеджменту, а менеджмент, в свою чергу, став базою для застосування цього інструменту і це створює сприятливий клімат для ефективної роботи компанії, причому маркетинг та менеджмент взаємодоповнюють один одного.

Так, можна стверджувати, що управління маркетингом стало вагомою частиною у системі управління компанії, яка допомагає формувати філософську парадигму менеджменту.

Перед тим як розглянути сутність механізму запровадження маркетингового менеджменту, варто розмежувати поняття системи управління і механізму управління. Так, систему управління можна трактувати як цілісну сукупність елементів, тоді механізм розглядають як спосіб взаємодії елементів. Зазвичай, механізм можна реалізувати завдяки відповідним формам та інструментам, які використовують для кращого поєднання елементів для досягнення цілей. Цілісна єдність елементів формує систему, а це передбачає виявлення потрібних елементів, сукупність яких забезпечує досягнення цілей фінансової діяльності компанії [29,с. 56].

Цікавою є думка Балабаниць А.В., яка в своїх дослідженнях подає своє розуміння маркетингового менеджменту. Автор стверджує, що управління маркетингом є цілісною концепцією управління ринковою діяльністю як системою на принципах маркетингу, і пропонує виділяти три складові, з яких складається в цілому весь процес реалізації механізму маркетингового менеджменту:

- 1) системність функцій маркетингового менеджменту компанії;
- 2) проблеми, що заважають реалізувати процеси управління маркетинговими взаємовідносинами в системі маркетинг-менеджменту компанії;
- 3) напрями фокусування впливу менеджменту в процесі інтегрування маркетингу взаємодій в систему маркетингового менеджменту компанії.

Як бачимо, Балабанець А.В. розглядає управління маркетинговими взаємовідносинами як важливу функцію бізнесового рівня в багаторівневій системі функцій маркетингового менеджменту компанії. Саме тому, на нашу думку, процеси маркетингового управління взаємодіями із цільовими ринками і партнерами по бізнесу повинні інтегруватися в систему маркетингового менеджменту компанії для створення в цих умовах нових та ефективніших підходів до системи управління діяльністю компанії на ринку, що дозволить забезпечити довготривалий та стійкий розвиток [38, с.21].

На думку Белявцева М.І., механізм запровадження маркетингового менеджменту повинен включати низку специфічних процедур, які будуть спрямовані на здійснення управління попитом цільових споживачів, адже метою маркетингової діяльності компанії є комплексне обслуговування і задоволення запитів та потреб споживачів [11, с. 41].

В сучасній вітчизняній і зарубіжній науковій літературі з проблем маркетингової діяльності використовуються такі співзвучні дефініції, як

«маркетингове управління» та «управління маркетингом». Іноді їх ототожнюють, але, на нашу думку, дані поняття істотно відрізняються між собою.

Управління системою маркетингу передбачає створення служби маркетингу і здійснення управління відомим комплексом «4Р» (товар, ціна, розподіл та просування). Тобто, в даному випадку маркетинг розглядають як підсистему системи управління організацією в цілому, що виконує відповідні функції, та пов'язують з розробленням, виробництвом, просуванням і реалізацією продукції. При цьому маркетингові цілі займають підпорядковане місце відносно загальних глобальних цілей організації і стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства – товарів та ринків.[55].

Ми підтримуємо думку дослідника у сфері маркетингу С.Андрєєва [49, с.139], що управління системою маркетингу – це один із процесів управління суб'єктом, що включає такі етапи, як аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу і реалізація заходів маркетингу. Таким чином, що під управлінням системою маркетингу варто розуміти сукупність маркетингових завдань, які спрямовані на реалізацію маркетингових стратегій, в тому числі товарної, цінової, збутової і стратегії просування.

У науковій літературі маркетингове управління асоціюється з таким поняттям як маркетинговий менеджмент. Проте, поняття «маркетинговий менеджмент» ширше, ніж управління маркетингом, оскільки таке управління – лише одна із загальних функцій менеджменту. Концепція маркетингового

менеджменту передбачає: орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і спрямованість на довготерміновий комерційний успіх, ситуаційне управління, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, завоювання провідних позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг, стратегію активного впливу на покупців, цільовий комплексний, системний підхід до здійснення управлінської діяльності [39,с.250].

Планування - це систематичний процес діагностування та прогнозування можливостей, загроз і засобів компанії, що дасть можливість встановити маркетингові цілі і визначити способи їх досягнення.

Організація - це процес впровадження маркетингу в організаційну структуру компанії. Суть цього етапу полягає у побудові організаційних структур таким чином, щоб передбачити і визначити місце маркетингової служби у компанії [39, с. 72].

Управління системою маркетингу варто розглядати як процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності компанії на ринку. Воно включає ряд етапів (рис. 1.1).

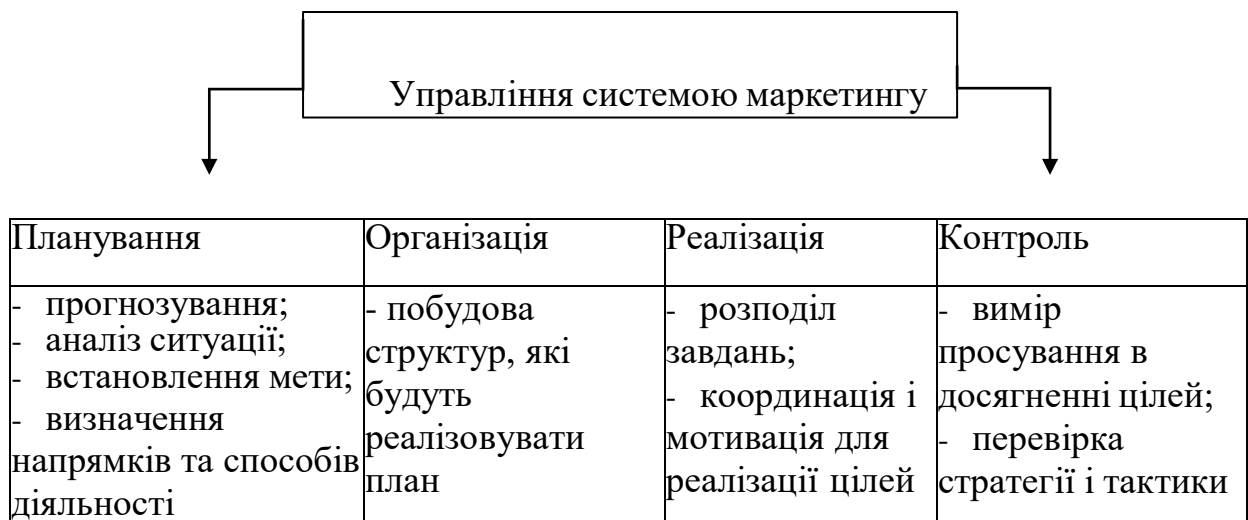


Рис. 1.1. Схема управління системою маркетингу

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження [39, с. 65]

Реалізація передбачає координацію діяльності різних підрозділів і рівнів компанії для кращого виконання поставлених завдань і, насамперед, та задоволення потреб споживачів.

Контроль охоплює виконання різних планів і завдань, які повинна здійснити компанія, включаючи оперативність та визначення засобів їх реалізації. Система контролю має виконувати такі основні функції: діагностичну і прогностичну [39, с. 65].

Варто виділити в даному контексті, такі основні принципи управління системою маркетингу в компанії: орієнтація на споживачів та перспективу, оцінка впливу на споживачів, комплексність, адаптивність і гнучкість, свобода споживачів і виробників, захист прав споживачів, економічна ефективність та ін. На основі цих принципів можна виділити окремі напрямки діяльності компанії в рамках маркетингу, а також зміст і напрямок її основних функцій, для яких притаманний еволюційний розвиток.

Отже, для вдосконалення процесу управління маркетингом компанії варто використовувати системний підхід. Системний підхід – це, перш за все, розуміння того, що весь об'єкт, який розглядається, являє собою систему, складену з окремих складових, кожна з яких має свої власні інтереси. Тому досягнення загальної мети є можливим лише тоді, коли розглядати процес управління маркетингом як єдину систему, але яка, в свою чергу складається окремих елементів, які взаємодіють один з одним.

Таким чином, управління системою маркетингу – це важлива частина загальної системи управління компанією, яка спрямовується на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку. Внутрішні можливості компанії об'єднують його інтелектуальний та матеріальний потенціал, зовнішнє середовище – ринкові умови, попит споживачів, дії конкурентів, соціальні політичні, економічні умови розвитку тощо. Маркетинговий менеджмент – це цілеспрямоване координування і формування всіх заходів компанії, що пов'язані з діяльністю на рівні компанії, ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу.

1.2. Характеристика стратегій та концепцій управління маркетингом

Стратегія – це набір правил, які використовує керівництво компанії приймаючи управлінські рішення для досягнення цілей. Якщо цілі визначені, то відповідь на питання, яким чином агентство зможе досягнути поставлених цілей в умовах мінливого конкурентного середовища дає стратегія.

Термін «стратегія» грецького походження і означає «мистецтво розгортання військ і бою» чи «мистецтво генерала». Цей військовий термін широко ввійшов в теорію і практику маркетингового менеджменту. В менеджменті стратегія розглядається як чітко і якісно викладений довгостроковий напрям розвитку агентства, який визначається сферою, засобами і формами діяльності компанії, системи взаємних відносин внутрі організації, а також позиції компанії у навколишньому середовищі.

Вибір стратегії в основному залежить від виду діяльності, випущеної продукції, місця здійснення господарської діяльності та ін., однак існують загальні правила, яких дотримуються при побудові різних стратегій [56, с. 205]. Тому розробляючи індивідуальну стратегію чи групу стратегій, необхідно прагнути до того, щоб вона відповідала ряду вимог, а саме:

- поєднувала чітко поставлені цілі, досягнення яких є вирішальним для діяльності компанії,
- підтримувала прогресивну ініціативу,
- концентрувала основні зусилля в потрібному місці в потрібний час,
- передбачала використання мінімальної кількості ресурсів для досягнення максимального результату,
- координувала управління бізнес-процесами,
- формувала план дій на перспективу,
- забезпечувала гарантовані ресурси.

Щоб визначити стратегію поведінки організації і її реалізувати, керівництво повинно володіти інформацією не тільки про внутрішнє

середовище компанії, його потенціал і тенденції розвитку, але й про зовнішнє середовище. Так, від технологій виробництва, ступеня автоматизації залежить якість випущеної продукції, її місце на ринку [55, с. 128].

В світовій практиці використовують різні еталонні стратегії, які застосовують в процесі управління діяльністю компанії. До першої групи еталонних стратегій відносять стратегії концентрованого росту. Сюди відносять стратегії, які враховують зміну ринку і (або) продукту, при цьому вони не зачіпають інші елементи. Використовуючи ці стратегії, агентство намагається покращити свої продукти або почати випускати нові, не змінюючи галузь. Стосовно ринку агентство здійснює пошук можливостей покращення свого положення на діючому ринку або можливостей переходу на нові ринки. Стратегії першої групи включають:

- стратегія покращення позицій на ринку – компанія здійснює різні заходи для того, щоб з існуючим продуктом завоювати міцні позиції на ринку. Для реалізації даної стратегії потрібно докласти значних маркетингових зусиль., адже допускається також здійснення горизонтальної інтеграції, при якій компанія прагне контролювати своїх конкурентів;

- стратегія розвитку ринку направлена пошук нових ринків для вже існуючого товару;

- стратегія розвитку продукту реалізується через вирішення завдань росту за рахунок випуску нового товару. Її доцільно реалізувати на вже освоєному компанією ринку.

У другу групу еталонних стратегій входять стратегії агентств, які зорієнтовані на розширення компанії через створення нових структур. Їх називають стратегіями інтегрованого росту. Агентство використовує ці стратегії у випадку, коли її бізнес має сильні позиції, проте вона не зможе використати стратегію концентрованого росту. Прийнято виділяти такі типи стратегій інтегрованого росту:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка направлена на ріст компанії за рахунок посиленого контролю над постачальниками, а також

шляхом формування дочірніх структур, які здійснюватимуть постачання сировини та матеріалів. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції веде до позитивних результатів діяльності агентства, які, насамперед, передбачають зниження коливання рівня цін на комплектуючі матеріали і інші запиту постачальників. Постачання як центральне місце витрат для компанії у випадку зворотної вертикальної інтеграції зможе перетворитися в центральне місце доходів.

2. Стратегія наступаючої вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання компанії завдяки посиленню контролю агентств, які знаходяться між компанією і кінцевими споживачами, тобто над системами продажів та розподілу. Цей тип інтеграції буде вигідним у випадку, коли послуги посередників розширюються або агентство не може знайти посередників із якісним рівнем роботи.

Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу включає стратегії диверсифікованого росту. Вони реалізуються у випадках, коли агентства вже не зможуть успішно функціонувати на цьому ринку з традиційним продуктом в рамках тої чи іншої галузі. До стратегій диверсифікованого росту відносять:

- стратегія центрованої (концентричної) диверсифікації, основою якої є пошук і використання існуючої в бізнесі можливості для виробництва нових продуктів. В центрі бізнесу залишається існуюче виробництво, а нове формується, виходячи із тих можливостей, які реалізовані на освоєному ринку, а також використовуваних технологіях та сильних сторонах діяльності компанії.

- стратегія горизонтальної диверсифікації, що орієнтується на пошук можливостей зростання на діючому ринку за рахунок розробки нових товарів, які потребують нових технологій, і відрізняються від тих, які використовуються. Важливими умовами реалізації цієї стратегії є попереднє оцінювання компанією власної спроможності щодо виробництва нового продукту.

- стратегія конгломеративної диверсифікації ґрунтується на тому, що компанія здійснює розширення своєї діяльності через виробництво нових товарів, які технічно не пов'язані із тими, які виробляються агентством. Це є найбільш складною для реалізації стратегія розвитку, оскільки її успіх залежить від різноманітних чинників, насамперед, це: компетентність персоналу, особливості роботи менеджерів, сезонність в життєздатності ринку, наявність необхідних фінансових ресурсів та ін.

Четвертий тип еталонних стратегій - стратегія скорочення. Вона використовується агентством тоді, коли потрібне перегрупування сил після тривалого періоду росту або пов'язане із необхідністю підвищення, особливо коли можна спостерігати падіння чи кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова). Виділяють чотири стратегії скорочення діяльності, яке здійснюється цілеспрямовано:

- Стратегія ліквідації - це крайній випадок стратегії скорочення. Вона використовується у випадку, коли агентство дальше не може здійснювати свою діяльність.

- Стратегія «збір врожаю» ґрунтується на відмові від довгострокових намірів вести бізнес на користь отримання максимальних доходів в короткотерміновій перспективі. При стратегії «збір врожаю» розраховують на те, щоб поступово скорочувати даний бізнес, при цьому отримати у максимумі сукупний дохід.

- Стратегія скорочення передбачає ситуацію, коли компанія припиняє свою діяльність або продає один із своїх структурних підрозділів (бізнесів), для того, щоб змінити межі ведення бізнесу.

- Стратегія зниження витрат, де основною ідеєю є пошук можливостей зниження витрат і проведення заходів по скороченню витрат. Ця стратегія має свої особливості: вона більш зорієнтована на усунення відносно невеликих джерел витрат, її реалізація має тимчасовий та короткотерміновий характер і пов'язана із зниженням величини витрат виробництва, збільшенням продуктивності праці та ін.

На практиці агентство одночасно може реалізовувати декілька стратегій. Такий підхід досить поширений серед багатогалузевих компаній. Може застосовуватися агентською і послідовність в реалізації стратегій, а також може розроблятися і комбінований варіант різних стратегій.

На сьогоднішній день в розвитку теорії маркетингу виокремлюють п'ять концепцій маркетингу. Ф. Котлер їх визначає як: концепція вдосконалення виробництва (виробнича концепція), концепція вдосконалення товару (товарна концепція), концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова концепція), концепція маркетингу (маркетингова концепція) та концепція соціально-етичного маркетингу [26, с.56].

Щодо концепції удосконалення виробництва, то вона використовує твердження про те, що споживачі віддають переваги тим товарам і послугам, які є достатньо поширеними та доступними за цінами. Таким чином, управління маркетингу повинно бути спрямованим на вдосконалення виробництва та збільшення ефективності розподілу [26, с.22].

Концепція вдосконалення товару ґрунтується на тому, що споживач віддає перевагу товарам із високими якісними показниками та надійними характеристиками щодо експлуатації, тому агентстві варто спрямувати свої зусилля на постійне вдосконалення товарів. [26, с.67].

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль ґрунтується на тому, що споживачі не будуть купувати товари агентстві в певній кількості, якщо вона не докладатиме значних зусиль у сферу збуту товарів. В практичній діяльності концепція інтенсифікації комерційних зусиль реалізується через нав'язування споживачеві здійснити покупку, а продавець намагається продати свій товар, причому задоволення потреб споживачів є для нього другорядним [26, с.27-28].

При використанні концепції маркетингу варто пам'ятати, що для досягнення цілей компанії потрібно визначати потреби споживачів і задовольняти ці потреби більш ефективнішими і продуктивнішими методами, ніж це роблять конкуренти. Як бачимо, при використанні цієї концепції агентство орієнтує свою діяльність, передусім, на задоволення потреб

споживачів, а для цього постійно проводить дослідження ринку, здійснює аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Ще однією концепцією управління маркетингом є концепція соціального (соціально-етичного) маркетингу, при використанні якої компанії визначають потреби своїх споживачів та їх задовольняють більш ефективно, ніж конкуренти, але з врахуванням інтересів всіх членів в цілому суспільства. Виникнення цієї концепції відбувалося під впливом різноманітних зовнішніх чинників, зокрема, забруднення довкілля, обмеженість природних ресурсів, стрімкий приріст населення тощо. У цій концепції передбачається збалансування таких чинників: прибутку компанії; потреб цільових споживачів; інтересів суспільства. Варто зауважити, що у зарубіжних компаніях значне зростання обсягів збуту та прибутку відбулося завдяки використанню концепції соціально-етичного маркетингу [58, с.63].

В маркетинговій науці існують різні точки зору на формування концепцій управління маркетингом.

Г.Ассель у становленні сучасної концепції управління маркетингом виділяє етапи, які можна охарактеризувати, відповідно, як орієнтація на виробництво, збут, конкурентів і споживачів [8, с.19-24]. Причому автор зазначає, що відміною рисою сучасності є синтезування базових етапів орієнтації на конкурентів і споживачів. Автором виділено етичні і соціальні аспекти маркетингу, проте, висвітлюючи дані проблеми, не знайшлося характеристики їх як відповідної маркетингової концепції. Схожу позицію з думкою Г.Асселя має А.Кус. У розвитку маркетингу автор також виділяє чотири етапи: орієнтація на виробництво, орієнтація на продажі, орієнтація на споживача і маркетинг як філософію управління [47, с.11-19]. Однак ці питання є суспільно значимими в теорії маркетингу, проте в роботі дослідника не знаходимо ґрунтовного висвітлення.

Проблеми еволюції теорії маркетингу вивчав зарубіжний науковець Ж.-Ж.Ламбен, проте, на відміну від інших вчених у дослідженнях цього автора відсутні чітко визначені періоди розвитку [29,с. 121].

Для української наукової думки новизна даної тематики визначила характер публікацій вітчизняних дослідників, які в більшій мірі спрямовані на аналіз думок у зарубіжній економічній літературі. У своїх роботах вітчизняні науковці такі, як О.М. Азарян, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, В.Р.Прауде виділяють п'ять концепцій управління маркетингом [35,с.11; 14,с.10-14; 15,с.11-14; 17,с.13-14]. Думки авторів подібні до позиції Ф. Котлера, проте є певна різниця в назві етапів, хоча автори дещо розходяться і у характеристиці змісту кожного з них. Так, О.М. Азарян визначає етапи становлення та управління маркетингом близьким до думки Г. Асселя й А.Куса, які також виокремлюють чотири етапи, які називають збутовим (функціональним) маркетингом[35, с.8].

Цікавим є трактування групи російських вчених під керівництвом А.М.Романового, які виділяють перші чотири концепції із п'яти названих і концепцію маркетингу визначають як сучасну [32, с.22-23]. Причому, у подальших працях дослідники пропонують звернути увагу на зміцнення соціальної значимості маркетингу і при цьому виділяють концепцію соціального (соціально-етичного) маркетингу, яка, на їхню думку, властива сучасним етапам розвитку суспільства [32, с.31].

На сучасному етапі економічного розвитку спостерігаємо соціалізацію концепції маркетингу, тому зміщуються акценти в інтересах - від індивідуальних до суспільних. Цей етап теорії маркетингу називають соціальним (соціально-етичним) маркетингом, завданням якого, на думку Ф.Котлера, є визначення потреб та запитів цільових споживачів ринків і їх задоволення більш ефективними способами, ніж у конкурентів із врахуванням благополуччя як споживачів, так і в цілому суспільства [27, с.28-30]. Як стверджує автор, дана концепція виникла тому, що концепція традиційного маркетингу не відповідала вимогам нашого часу і не була пов'язана із забрудненням навколишнього середовища, зниженням використання природних ресурсів, приростом чисельності населення, ростом всесвітньої інфляції і становищем сфери соціальних послуг. Концепція соціально-етичного

маркетингу повинна здійснити збалансування трьох факторів: прибутку компанії, потреб споживачів та інтересів суспільства [27, с.31-32]. Цієї ж позиції у визначенні суті концепції дотримуються О.Б. Білий, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников, В.Р. Прауде, А.М. Романов, [51, с.11; 14,с.14; 15, с.14-15; 34, с.13; 32, с.35-37].

Б.М. Голодець інакше підходить до трактування концепції соціально-етичного маркетингу, називаючи це соціальним маркетингом [16, с.51]. У роботі автор здійснив огляд наявних в літературі формулювань цієї концепції, де зокрема визначив, що є наступні трактування концепції: етико- соціальна, соціально-етична, суспільно-орієнтована, соціальна, соціально- відповідальна і суспільна концепція маркетингу [16, с.54]. Разом з тим, як підкреслює науковець, всі визначення цієї концепції об'єднує одне - соціальна сутність.

Як ми зазначали, Г. Ассель не виокремлює концепцію соціально-етичного маркетингу як самостійну, проте варто звернути увагу на актуальність питань етики маркетингу у 90-х рр.. ХХ ст. [8, с.27]. Науковець вважає, що з цією концепцією варто пов'язувати такі проблеми як: по-перше, використання концепції не завжди дає гарантії щодо етичної поведінки; по- друге, якщо компанії насправді прагнуть задовольняти потреби споживачів, то в цих випадках можуть порушуватися права інших споживачів.

Для більш глибокого розуміння суті соціально-етичного маркетингу, варто розглянути альтернативні цілі маркетингу з позиції суспільної значимості. Це підкреслює Є.П. Голубков, виділяючи такі види максимізацій: рівень споживання, рівень задоволення споживачів, вибір споживачів, якість життя [17, с.8]. Так, автор стверджує, що максимізація рівня споживання буде максимізувати рівень виробництва, зайнятості, а, як наслідок, і добробут суспільства.

Провівши огляд різних точок зору з проблем еволюції маркетингової парадигми можна зробити висновок, що переважна більшість дослідників не акцентує уваги на виявленні зв'язку між вибраним напрямками реформування економіки і соціально-етичним маркетингом, а приймає це як зрозуміле. Проте,

колектив науковців під керівництвом А.М. Романова пропонує ототожнювати принципи формування соціально-орієнтованого ринкового механізму та концепцією соціально-етичного маркетингу [32, с.35]. Як стверджує Ф.Котлер, концепції управління маркетингом формувалися в різні періоди американської економіки за останні 50 років [32, с.24-25].

Розширюючи територіальні межі використання концепцій маркетингу в господарській діяльності дозволяє зробити висновок, що на еволюцію маркетингу вплинули різні фактори, викликані перетвореннями у світовій економіці в цілому.

Таким чином, за своєю суттю концепція маркетингу - це орієнтація на потреби та запити споживачів, що підкріплені комплексними зусиллями маркетингу та націлені на створення рівня задоволення споживачів як основи для досягнення цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, реалізація та контроль за впровадженням заходів, які розраховані на становлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів між цільовим ринком та споживачами для досягнення певної мети компанії. Провівши теоретичний аналіз поняття «маркетингового менеджменту» ми можемо узагальнити підходи та зробити висновки про те, що в наукових колах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених запропоновано розглядати це поняття з позиції управління всіма підрозділами та відділами компанії на засадах маркетингу.

Управління маркетингом базується на філософії маркетингу як процесу зорієнтованого на досягнення власних цілей шляхом формування та якнайкращого задоволення потреб клієнтів. В основі цього процесу лежить постійний аналіз зовнішнього середовища, тенденцій його розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень. Отже, управління маркетинговою

діяльністю можна окреслити як форму практичної реалізації концепції маркетингу.

За результатами проведеного дослідження основних етапів зміни еволюції концепцій маркетингу, можна зробити висновки про те, що найбільш актуальною в сьогоденні ринкових умовах є концепція соціального (соціально-етичного) маркетингу, яка спрямована на аналіз потреб і запитів споживачів та їх задоволення кращим способом, ніж конкуренти, із врахуванням добробуту суспільства в цілому.

Отже, управління системою маркетингу – це важлива частина загальної системи управління компанією, яка спрямовується на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика маркетингової діяльності компанії

Рекламне агентство «BE POLAR» було засноване 20 грудня 2018 р. Перші два роки роботи компанія займалась виробництвом і монтажем зовнішньої реклами, поступово освоюючи нові технології, розвиваючи нові види рекламних послуг. Формувалась і клієнтська база, що дозволило успішно агентстві розвиватися. Ринок вимагав все нових продуктів в галузі реклами, разом з тим і збільшувались вимоги до якості наданих послуг. Тому на вимогу часу був створений відділ оперативної поліграфії, завдяки якому з'явилась можливість в короткі терміни виготовляти будь-яку рекламно-поліграфічну продукцію належної якості. Крім цього, паралельно із цими видами було налагоджено виробництво печаток і штампів.

У 2021 році компанія освоїла термотрансфертні технології, тому для цього було закуплено необхідне обладнання. І вже у 2022 році прийнято рішення щодо виробництва сувенірної продукції, що потребувало закупівлі станка для тамподруку. Як бачимо, це був період стрімкого розвитку рекламної агенції «BE POLAR», адже почалась ера широкоформатного друку, що дозволило надавати широкий спектр послуг за рахунок друку на самоклеючих плівках, папері, різноманітних банерах та інших матеріалах.

Починаючи із 2023 року компанія «BE POLAR» освоює неонові технології, і вже із 2024 року, крім виготовлення неонові підсвітці в зовнішній рекламі, агентство пропонує і світлодіодну підсвітку, яка дозволяє розширити асортимент і внести конструктивні рішення у виробництво рекламної продукції.

Починаючи із 2020 року «BE POLAR» завойовує репутацію компанії із якісним обслуговуванням, висококваліфікованим персоналом, технологічним оснащенням, що дозволяє зацікавлювати більше коло споживачів. Агентство також займається брендуванням автотранспорту, кіосків та торгових закладів.

Рекламне агентство «BE POLAR» встигло зарекомендувати себе як компанія із хорошою репутацією і відповідальними співробітниками. Рекламне агентство «BE POLAR» завжди дотримується тактики – «Клієнт завжди правий», тому приваблює до себе клієнтів і цим самим завойовує стійке положення на ринку рекламних послуг.

На сьогодні рекламне агентство «BE POLAR» працює на ринку Дніпропетровської області та інших регіонів України, надає послуги будь-якого рекламного напрямку: широкоформатний друк, створення зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності, оформлення транспортної реклами (зовнішньої і внутрішньої), будь який вид поліграфії, виготовлення сувенірної продукції та інше. Офіс компанії знаходиться в м. Дніпро на вулиці вул. Троїцька 5Б.

В продуктивній лінії є як стандартизовані товари, так і унікальні, що створює конкурентну перевагу для компанії на ринку. З 2024 року «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція по проведенню вражаючих онлайн корпоративів та тимбилдінгів. Сівпрацює з Алло, Дека, Yalantis, Цифротех, Wizards Dev. Події об'єднують релокейтнуті команди та дозволяють оптимізувати бюджет на HR-активності.

Релокейт (relocate, relocation) у перекладі означає «переміщення». Релокацією може бути як переїзд людини в іншу країну, так і переміщення в інше місто/регіон всередині країни для роботи та життя. Також релокейт можуть здійснювати бізнеси: перевезення працівників, потужностей, активів компанії.

Рекламне агентство «BE POLAR» проводить:

1. тимбилдінги;
2. корпоративні заходи;

3. онлайн конференції;
4. онлайн лекції;
5. онлайн презентації;
6. вебінари;
7. онлайн тренінги;
8. створення маркетингової стратегії;
9. тощо.

Але рекламне агентство «BE POLAR» не веде в порівнянні із конкурентами яскравої рекламної кампанії, більше того, суттєвим недоліком є те, що агентство немає власного сайту. Керівництво компанії пояснює це тим, що в основному компанія працює із юридичними особами на довготерміновій основі. Частка юридичних осіб, які обслуговує компанія складає 75-80%, відповідно частка фізичних осіб – 25-20%. При цьому компанія бере участь в різних тематичних виставках, де презентує свої товари.

Варто зазначити, що на ринку рекламних послуг визначились ті чи інші цінові норми пропонованих товарів чи послуг. Звичайно, ці норми є умовними, оскільки вони залежать від якості товарів чи послуг, строків виконання, унікальності і т.п. Тому в асортименті пропонованих компанією послуг є товари і послуги різних цінових категорій. Орієнтованість на споживача – це більше ніж образ мислення, направлений на задоволення клієнта. Турбота про споживача компанії

«BE POLAR» домінує у всіх управлінських рішеннях, цінностях підприємства, плануванні діяльності. Відповідно це впливає на те, як компанія працює, як визначає пріоритети своєї діяльності. Клієнти компанії самі визначають що таке «добре виконана робота» шляхом зворотнього зв'язку із компанією. Для цього співробітники рекламного агентства намагаються визначити основні цінності споживача і проектувати товари і послуги таким чином, щоб задовольнити і навіть перевершити очікування, на відміну від конкурентів. Маркетинг в компанії в основному побудований на дослідженні

клієнтів, їхніх смаків та уподобань, а також на просуванні своїх товарів та послуг.

Рекламне агентство «BE POLAR» займає близько 4% частки ринку рекламних послуг, але має всі шанси досягти рівня лідерів в сфері рекламних послуг, які охоплюють близько 20% ринку. Обсяг продаж рекламного агентства складає 2500 тис. грн. в рік, що є хорошим показником діяльності компанії в порівнянні із основними конкурентами. Асортимент випущеної продукції і наданих послуг досить різноманітний по ціні, якості, тому кожен клієнт може знайти для себе вигідну пропозицію (рис. 2.1).

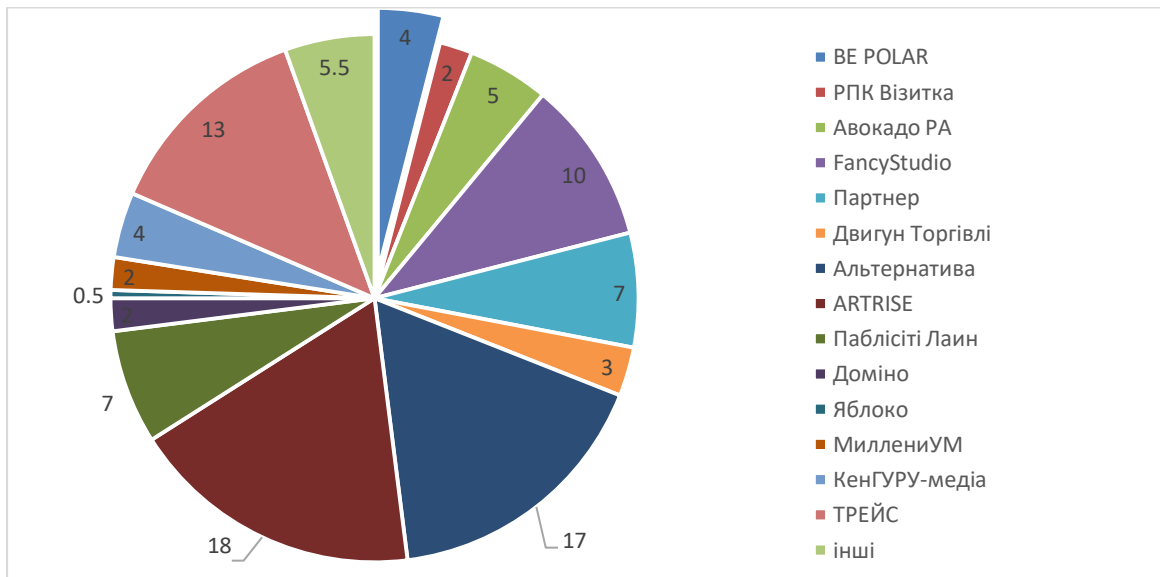


Рис. 2.1. Частка ринку рекламних агенцій в м. Дніпро

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження [61]

Варто зазначити, що більшість компаній-конкурентів на ринку рекламних послуг основному надають стандартизовані послуги, в той час як компанія «BE POLAR» займається проведенням вражаючих онлайн корпоративів та тимблдингів. Проте слабкою ланкою в діяльності досліджуваної компанії є й те, що компанія не надає додаткових послуг, як наприклад, інші компанії-конкуренти пропонують ведення рекламної кампанії на Google.

Як нами зазначено було вище, рекламне агентство «BE POLAR» свою діяльність спрямовує на задоволення потреб споживача, тому компанія надає

своїм клієнтам в залежності від їх статусу різні бонусні знижки і програми. Для постійних клієнтів існують різноманітні накопичувальні і бонусні карти в залежності від суми покупки, для потенційних клієнтів діють «гарячі» знижки і сертифікати.

Оскільки рекламне агентство «BE POLAR» свою діяльність направляє на задоволення потреб клієнтів, тому в продуктивній лінії є різні товари і послуги в залежності від якості та ціни. Одним із критеріїв якості є також своєчасне виконання строків замовлення. Для компанії це є пріоритетним показником, тому керівництво ретельно відслідковує дотримання строків виконання замовлень.

Важливим фактором успішної діяльності компанії на ринку рекламних послуг є рівень технічного оснащення. Без передових технологій та ідей неможливо зайняти і утримувати міцні позиції на ринку, тому керівництво рекламного агентства по мірі можливості відслідковує появу нововведень в області реклами, друку, послуг і намагається вдосконалити чи впровадити технічні новинки в своїй компанії.

Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «BE POLAR» працює 25 осіб, кожен із них висококваліфікований фахівець. Компанія не збільшує управлінський персонал і не прагне розширювати штат, що зменшує управлінські витрати. Існуючої кількості працівників достатньо для ефективної і успішної діяльності рекламного агентства (табл. 2.1).

Як видно з даних табл. 2.1 показники фінансово-господарської діяльності рекламного агентства «BE POLAR» з 2019 по 2023 роки мають тенденцію до зростання.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат ПА «BE POLAR» зростає, найкращий показник спостерігається в 2023 році. Чистий прибуток за 2023 рік склав 1421,1 тис. грн., підприємство із збитку через капітальні

вкладення у створення бізнесу вийшло на рентабельність у 87,6 %. Складний період – війна, у рекламному агентстві скоротилась чисельність працюючих, адже багато жінок під час війни виїхали із міста, тому чисельність персоналу рекламного агентства «BE POLAR» у 2023 році – становить 25 працівників .

Аналіз фінансово-господарської діяльності рекламного агентства «ВЕ POLAR» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	500,0	2000,0	2640,0	2350,0	2500,0	2000,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	980,0	1127,0	1296,1	1555,3	1399,7	419,7	142,8
Валовий прибуток, тис. грн	-480,0	873,0	1344,0	794,7	1100,3	1580,3	-
Накладні витрати, тис. грн	500,0	660,0	680,0	660,0	659,2	159,2	131,8
Чистий прибуток, тис. грн	-980,0	213,0	664,0	134,7	441,1	1421,1	-
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	5,0	10,0	25,0	35,0	25,0	20,0	500,0
Рентабельність, %	-66,2	11,9	33,6	6,1	21,4	87,6	x

Джерело: Складено на основі річної звітності 2019-2023 рр.

РА «ВЕ POLAR» пропонує хороші заробітні плати працівникам, що свідчить про грамотне управління всією діяльністю. Середня заробітна плата керівників – 50-60 тис. грн. в місяць, дизайнерів – 32-35 тис. в місяць, менеджерів – 15 тис. грн. + % від укладених угод. В порівнянні із середньою заробітною платою в м. Дніпро ця пропозиція є досить вигідною для працівників. Так як рекламне агентство «ВЕ POLAR» працює із клієнтами на довготривалій основі, тому це дає впевненість і стабільність і для його працівників.

Керівництво компанії дбає про своїх працівників, тому розробило і вдосконалює систему мотивації, для цього існують різноманітні системи преміювання і заохочення.

Підприємство використовує такі комунікаційні канали по пріоритетності:

- Зовнішня реклама. Вивіски біля приміщення, штендер;

- Інстаграм та Фейсбук профайли;
- Колаборації з іншими підприємствами.

Таким чином, керівництво рекламного агентства «BE POLAR» особливу увагу приділяє персоналу, оскільки вважає, що це є основним ресурсом компанії. За результатами аналізу виявлено, що слабким місцем є комунікаційна маркетингова політика, оскільки компанія не має свого сайту (, а також негативним фактором є й те, що не надаються додаткові послуги, тому і програється в цілому конкурентна боротьба на ринку.

2.2. Маркетингове дослідження та аналіз конкурентного середовища підприємства

Рекламне агентство «BE POLAR» – це команда професіоналів, які допомагають компаніям досягати своїх маркетингових цілей за допомогою ефективних рекламних кампаній. Вони розробляють стратегії, створюють креативні матеріали та планують медіа-кампанії, щоб продукт чи послуга клієнта стали відомими та привабливими для цільової аудиторії.

Маркетингове дослідження та аналіз конкурентного середовища є невід'ємною частиною успішної діяльності рекламного агентства «BE POLAR». Ці процеси дозволяють глибоко зрозуміти ринок, ідентифікувати сильні сторони та слабкі місця конкурентів, а також розробити ефективні маркетингові стратегії.

Для якісної оцінки діяльності рекламного агентства «BE POLAR» на ринку потрібно провести аналіз зовнішнього (макросередовища) та внутрішнього (мікросередовища) середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виробити стратегічні управлінські рішення, які будуть забезпечувати алгоритм взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і короткотривалій і довготерміновій перспективі. Ця дозволить підтримувати потенціал компанії на

тому рівні, який необхідний для досягнення цілей, а також визначати можливості і загрози.

Основний інструмент для аналізу зовнішнього середовища - STEP-аналіз (іноді називають PEST-аналіз), мета якого виявити саме можливості і загрози по відношенню до аналізованого об'єкту. В даному випадку ми проведемо аналіз для рекламного агентства «BE POLAR» за 2019-2023 роки з горизонтом прогнозування 2024-2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз рекламного агентства «BE POLAR»

Фактор	Можливі впливи на рекламне агентство	Приклади для рекламного агентства
Політичні	Зміни в законодавстві, податкова політика, регулювання реклами, міжнародні відносини	Нові закони про рекламу в інтернеті, зміни в податковому кодексі, обмеження на рекламу певних товарів або послуг, політична нестабільність
Економічні	Зміни ВВП, інфляція, курси валют, рівень безробіття, споживча спроможність	Економічна криза, зниження рекламних бюджетів компаній, зміна споживчих пріоритетів, зростання вартості медіа
Соціокультурні	Демографічні зміни, зміни в стилі життя, культурні цінності, рівень освіти, соціальні мережі	Зростання популярності соціальних мереж, зміна цінностей молоді, інтерес до здорового способу життя, зростання міграції
Технологічні	Нові технології, розвиток інтернету, мобільні технології, штучний інтелект, автоматизація	Поява нових рекламних інструментів, зміна споживчих звичок в інтернеті, розвиток персоналізованої реклами, автоматизація рекламних кампаній

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище діяльності підприємства. Для рекламного агентства він допоможе визначити ключові фактори, що впливають на його роботу, та розробити ефективніші стратегії. При цьому оцінюється політичні, економічні, соціальні і технологічні групи чинників зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність компанії. Застосування PEST-аналізу допомагає рекламному агентству «BE POLAR» бути більш адаптивним до змін на ринку, передбачати потенційні загрози та використовувати нові можливості для розвитку

До факторів зовнішнього середовища, що впливатимуть на діяльність рекламного агентства на прогностичний період, віднесемо наступні.

1. Соціально-демографічні фактори.

Можливості: підвищення рівня соціальних стандартів - підвищення рівня мінімальної і середньої заробітної плати - підвищення рівня життя населення, що буде позитивно впливати на рівень споживання товарів і послуг.

Загрози: прогноз зниження рівня чисельності населення в Україні буде в середньому на 5-10% в період 2024-25 рр [53]. Оскільки компанія «BE POLAR» працює в основному на ринку міста Дніпра, то, відповідно, потрібно провести розрахунок показника для цього регіону. Населення Дніпропетровської області на 1 січня 2020 року становило 3176 тис. осіб, міське населення становило 2668 тисяч (84% населення області), сільське – 507 тисяч (16% населення області). Впродовж 2022-2023 р. відбулося зменшення чисельності населення в Україні приблизно на 20%, така ж сама ситуація і у Дніпропетровській області. Оскільки ми зазначали, що є прогноз подальшого зниження рівня чисельності населення в цілому в Україні, то, відповідно, таке зниження торкнеться і досліджуваного регіону. Тому зниження чисельності населення призведе до зниження числа споживачів, а це, в свою чергу, до зниження обсягів виробництва, зниження прибутку і можливої втрати своїх позицій на ринку реклами.

Загрозою може бути і зміна смаків і потреб клієнтів. Зміна смаків і потреб клієнтів - падіння попиту на продукцію компанії - зниження прибутку.

2. Технологічні фактори.

Можливості: прогноз рівня науково-технічного росту. Тому тут ймовірний такий ланцюг дії цього фактору: високий рівень НТП - різноманітність виробленої продукції на ринку м. Дніпра і Дніпропетровської області - збільшення попиту на рекламні послуги - збільшення обсягів виробництва - розширення компанії - стійке положення на ринку рекламних товарів та послуг.

Сучасний світ реклами переживає бурхливий розвиток завдяки інтеграції

штучного інтелекту (AI), віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR). Ці технології дозволяють створювати інтерактивні, персоналізовані та захоплюючі рекламні кампанії, які не просто привертають увагу. Серед технологічних факторів рекламному агентству «BE POLAR» доцільно буде враховувати нові технології в рекламі (AI, VR, AR).

Загрози: розробка нових матеріалів і технологій у 2024-25 рр. Нові матеріали і технології – технологічна перевага конкурентів – падіння попиту на продукцію – падіння обсягів виробництва – зниження прибутків – неможливість досягнути лідерства в сфері рекламних послуг.

3. Економічні фактори.

Можливості: збереження спрощеної системи оподаткування і зниження податкових ставок для юридичних осіб і індивідуальних підприємців, що займаються рекламною діяльністю. Вплив цього фактору ймовірно буде мати такий вигляд: спрощена система оподаткування і зниження податкових ставок - зменшення податкових виплат - зменшення управлінських витрат - можливість впровадження інновацій у виробництво - перевага над конкурентами на ринку рекламних товарів та послуг - досягнення лідерства в сфері наданих послуг.

Загрози: зростання курсу іноземної валюти в період 2024-25 рр. Зростання курсу валюти – збільшення витрат на закупівлю матеріалів – ріст ціни випущеної продукції – зменшення попиту – зниження обсягів виробництва - зниження прибутку.

4. Політичні фактори.

Можливості: проведення виборів президента, народних депутатів, депутатів місцевих органів влади безперечно позитивно впливає на ринок рекламних товарів та послуг, оскільки збільшується кількість замовлень різноманітної рекламної продукції. Проведення виборів - збільшення замовлення рекламної продукції - збільшення клієнтської бази - збільшення прибутку компанії.

Загрози: нестабільна політична ситуація в країні, війна.

5. Екологічні фактори:

Можливості: покращення комплексу організаційних заходів, направлених на реалізацію сучасної політики в сфері контролю за забрудненням атмосферного повітря в місті.

Загрози: атмосферне повітря міста здійснюється понад 7000 стаціонарними джерелами забруднення, з яких 6 200 (89%) – організовані: ПАТ «Євраз-ДМЗ ім. Петровського», ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод», ДТЕК Придніпровська ТЕС тощо.

Для кількісної оцінки впливу факторів макросередовища результати STEP-аналізу занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

STEP-аналіз рекламного агенства «BE POLAR»

Фактори	Знак впливу «+»/«-»	Сила впливу на галузь (10-ти бальна шкала	Вага ($\Sigma=1$)	Важливість фактору ($2*3*4=5$)
S				
1) прогноз зниження рівня чисельності населення в Україні	-	4	0,1	- 0,4
2) підвищення рівня соціальних стандартів	+	7	0,1	+0,7
3) зміна смаків і потреб клієнтів	-	8	0,1	-0,8
T				
4) ріст рівня науково-технічного прогресу	+	10	0,2	+2
5) розробка нових матеріалів і технологій	-	9	0,1	-0,9
E				
6) збереження спрощеної системи оподаткування	+	6	0,1	+0,6
7) зростання курсу іноземної валюти	-	7	0,05	-0,35
P				
8) проведення виборів	+	4	0,1	+0,4
9) нестабільна політична ситуація в країні	-	3	0,05	-0,15
E				
10) інтерес до здорового способу життя	+	6	0,1	+0,6
Всього			1	1,7

Для визначення макросередовища рекламного агентства варто використати коефіцієнт «важливості фактора», який розраховується шляхом ділення суми позитивних факторів на суму негативних факторів. У нашому випадку сумарна оцінка позитивних факторів (можливостей) становить 4,3, а сумарна оцінка негативних факторів (загроз) становить 2,6. $K=4,3/2,6=1,65$, тобто $K>1$, тому вагомість можливостей перевищує вагомість загроз, що свідчить про те, що макросередовище позитивно впливає на діяльність рекламного агентства «BE POLAR».

У табл. 2.3., кожному фактору STEP-аналізу присвоюється вага, сила і напрямок впливу. Оцінка факторів проведена в 10-ти бальній шкалі, де 1 – мінімальний, 10 – максимальний вплив фактору на компанію. На основі цих параметрів можна визначити середня зважена оцінка факторів.

Методи аналізу макросередовища, які використовує рекламне агентство «BE POLAR»:

Моніторинг новин: Слідкувати за новинами в галузі маркетингу, реклами, технологій та економіки.

Аналіз ринкових досліджень: Використовувати дані ринкових досліджень для оцінки трендів та поведінки споживачів.

Соціальний слух: Аналізувати соціальні мережі для виявлення нових трендів та настроїв споживачів.

Експертні оцінки: Залучати експертів для оцінки ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій.

Для наочності покажемо отриману інформацію щодо аналізу макросередовища графічно на рисунку 2.1.

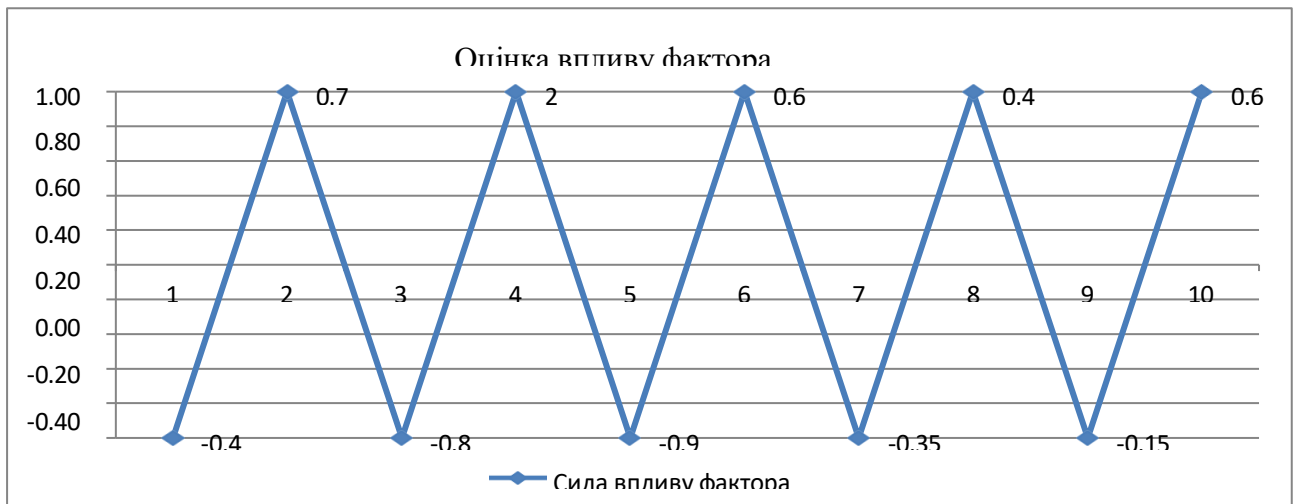


Рис. 2.1. Оцінка впливу факторів макросередовища рекламного агентства «BE POLAR»

Після аналізу макросередовища потрібно здійснити і аналіз мікросередовища компанії. Варто зазначити, що американський економіст, професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер розробив концепцію, яка порівнює відносну привабливість різних галузей з точки зору довгострокової прибутковості. Портер стверджував, що привабливість галузі визначається п'ятьма конкурентними силами. Розглянемо конкурентні сили для рекламного агентства «BE POLAR»:

1. Сила – ринкова влада споживача. В середньому кількість споживачів рекламних послуг по м. Дніпро становить 300-350 клієнтів, із них 60-65% є юридичні особи. Клієнтами агентства «BE POLAR» є фізичні і юридичні особи. Споживачами послуг рекламного агентства є юридичні і фізичні особи-підприємці, які мають потреби щодо просування своїх товарів чи послуг на ринку. Агентство співпрацює з різними організаціями, мережами ресторанів, квітковими магазинами, дизайнерськими студіями та ін.

Короткий портрет споживача послуг компанії «BE POLAR» .

- 1) Споживачами послуг компанії є особи віком приблизно 20-45 років.
- 2) Соціальний стан: середній клас і вище, оскільки у подібних послугах зацікавлені, перш за все, власники малого бізнесу і менеджери середньої ланки, а також послугами компанії активно користуються середньостатистичні громадяни м. Дніпро. Компанія «BE POLAR» працює із своїми клієнтами,

надаючи при необхідності відстрочку платежів за надані послуги, що зацікавлює не тільки малі організації, але й великі підприємства, оскільки рекламні послуги, в тому числі поліграфія, широкоформатний друк є терміновим продуктом. Сфера діяльності рекламного агентства «BE POLAR» включає в себе:

- 1) широкоформатний друк,
- 2) створення, монтаж/демонтаж зовнішньої реклами будь якої конфігурації і складності,
- 3) оформлення транспортної реклами (внутрішньої та зовнішньої),
- 4) будь-який вид поліграфії,
- 5) виготовлення сувенірної продукції,
- 6) дизайнерські послуги.

Одним із способів пошуку замовників є участь агентстви в тематичних виставках, також періодично організуються презентації продукції.

2. Сила – ринкова влада постачальника. Постачальники суттєво впливають на діяльність компанії, оскільки є власниками ресурсів, необхідних для виробництва товарів чи надання послуг. Вони можуть впливати на галузь шляхом підвищення ціни чи зниження якості сировини і матеріалів, що постачаються. Приблизно на ринку є 40-45 потенційних постачальників, які готові до співпраці, тому цей факт виключає можливість появи постачальника-монополіста. Ступінь унікальності продукції і послуг залежить від спектру діяльності рекламної компанії і асортименту пропонуванних продуктів і послуг. В основному для стандартного рекламного агентства дана ступінь є нижче середньої. Існує достатньо велика кількість постачальників і на українському ринку, які готові до співпраці, а це означає, що у багатьох рекламних агентствах, які співпрацювали із закордонними постачальниками появилася можливість отримувати аналогічні товари і послуги по більш низьких цінах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні постачальники рекламного агентства «BE POLAR»

Назва	Тип послуг	Питома вага
-------	------------	-------------

постачальника		поставок, %
Компанія «AVERS»	постачає матеріали і обладнання для виробництва реклами, для дизайну, а саме: алюмінієві та композитні панелі, стрічку для контурного маркування транспорту, акрил, полікарбонат, листові пластики, профілі, самоклеючі матеріали, клеї та косметика для пластику, інструменти, в тому числі широкоформатні і планшетні принтери, оргскло та інше	70% потрібного обсягу сировини і матеріалів
Компанія «Друкарство»	постачає матеріали для широкоформатного друку (вінілові плівки різного формату, папір для створення бігбордів та рекламних щитів, банерні тканини та інші матеріали)	20% всього обсягу поставок сировини та матеріалів
ПП «Поліграфічний центр Матвей»	сировини та матеріалів для поліграфічної продукції, а також матеріали для брошурування та скобування	10% всього обсягу поставок сировини та матеріалів

Таблиця 2.5.

Аналіз конкурентів рекламного агентства «BE POLAR»

№	Конкуренти	Конкурентні переваги	Конкурентні недоліки	Спосіб конкуренції	Частка ринку, %
1	РА «Авокадо»	Широкий спектр послуг, тісна співпраця із лідерами рекламного ринку України	Терміни виконання замовлення	Конкуренція в інноваціях	5
2	РА «КенГУРУ-медіа»	Діє дисконтна програма, термін виконання замовлення	Обмежений асортимент послуг	Добросовісна конкуренція	7
3	РА «FancyStudio»	Якість та швидкість виконання замовлення, зручність розташування	Деяко завищені ціни	Агресивна конкуренція	5
4	РА «Паблісіті Лаін»	Висока якість наданих послуг, надійність та широкий спектр послуг	Терміни виконання замовлення	Конкуренція в інноваціях + агресивна конкуренція	12
5	Рекламна агенція «Партнер»	Широкий спектр послуг, індивідуальний підхід до клієнтів	Місце розташування	Агресивна конкуренція	9

Як бачимо, рекламне агентство «BE POLAR» працює тільки із трьома постачальниками, що може нести в собі небезпеку необґрунтованого підвищення цін, а також укладення угод на не вигідних для рекламного агентства умовах. Санкції при порушенні умов договору між постачальником і рекламним агентством встановлені жорсткі, що не дасть в короткий період часу переорієнтуватися на інших постачальників. Тому, потрібно переглянути домовленості між діючими постачальниками і компанією для того, щоб витрати на переключення компанії із старого постачальника на нового були незначні, що дасть можливість компанії свободу вибору більш вигідного

постачальника для себе, а також уникнення ризику маніпулювання вартістю пропонуванних ресурсів.

Ця галузь займає достатньо стійку позицію на ринку, тому постачальники повинні бути зацікавлені в якості пропонованої продукції, що буде мінімізувати ризику неякісного товару. Варто зазначити, що ціна випущеної продукції значно перевищує ціну ресурсів чи закупівельну ціну товарів. Тому, націнка тут може бути достатньо високою -150-170%.

сила внутрішнього середовища – сила дії конкурентів. Кількість рекламних агентств на ринку міста Дніпро складає 54, хоча прямими конкурентами рекламної агенції «BE POLAR» є 5 агентств: РА «Авокадо», РА «КенГУРУ-медіа», РА «FancyStudio», РА «Паблісіті Лаин», рекламна агенція «Партнер». Частки ринку перелічених компаній варіюються від 5-10% (табл. 2.5). Варто зазначити, що за темпами росту ринку рекламний ринок віднесемо до зростаючого. За рівнем диференціації продукту на ринку, ринок рекламних послуг можна охарактеризувати як такий, де товар на ринку стандартизований по основних ключових ознаках, але відрізняється по додаткових перевагах.

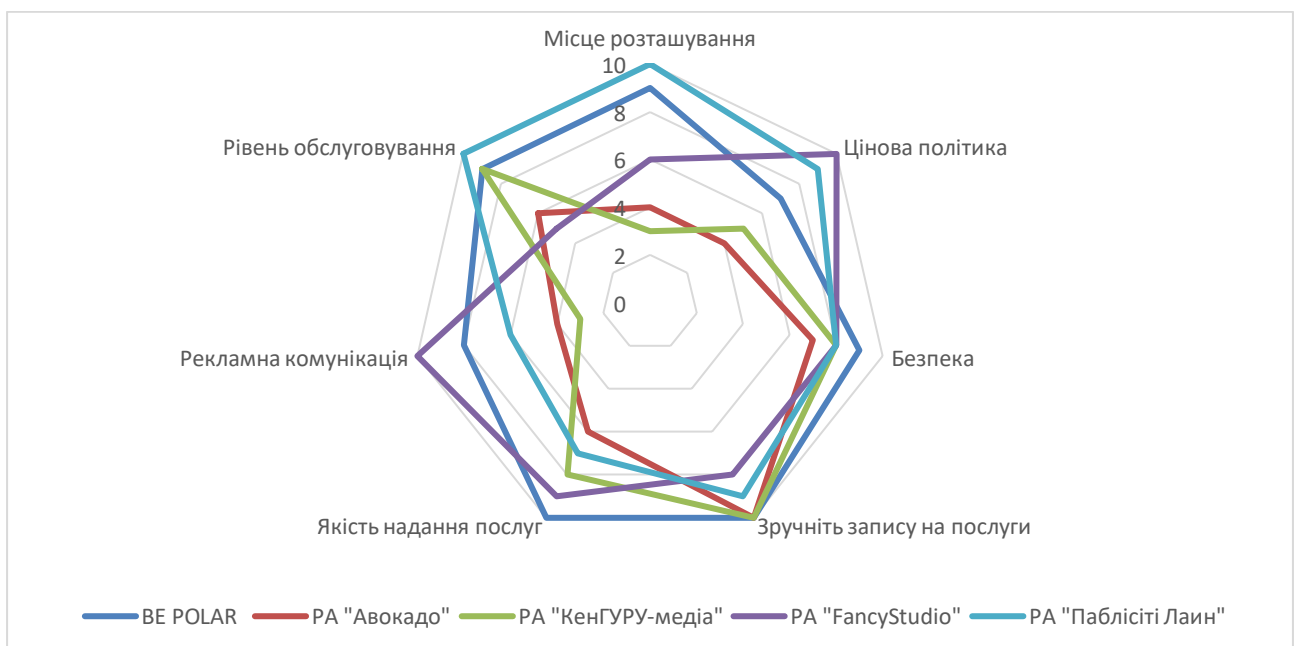


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності рекламного агентства «BE POLAR»

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

Що стосується конкуренції по ціні, то можна дати наступну характеристику: є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат. Лідери ринку рекламних послуг ринку м. Дніпро є ПА «ARTRISE» і ПА «Альтернатива», ПА «Трейс», які займають 18%, 17% та 13% відповідно.

Таким чином, аналізуючи діяльність основних конкурентів, можна зробити висновок, що рекламна агенція «BE POLAR» на сьогоднішній день хоча і впевнено почувається на ринку, проте очевидною є загроза основних конкурентів. Варто зазначити, що впевненість у роботі компанії «BE POLAR» і додає той факт, що вона працює в різних напрямках рекламних послуг, тому і має широкий асортимент і унікальність послуг. Якщо основні конкуренти працюють по таких напрямках як широкоформатний друк, поліграфія, то компанія «BE POLAR» пропонує окрему сувенірну продукцію ручної роботи та є креативним агентством. Проте рекламна агенція програє своїм конкурентам за таким показниками як реклама і додаткові послуги. Ціновий рівень всіх агентств приблизно однаковий, дещо вищі ціни у ПА «FancyStudio», проте жорстка конкурентна боротьба на ринку передбачає широкий спектр знижок і бонусів.

3. сила - поява на ринку нового гравця. Ринок реклами є досить високо конкурентним і перспективним. Високим є ризик входу на ринок нових гравців по окремих напрямках діяльності (наприклад, типографія), але таким компаніям досить важко втриматися на ринку рекламних послуг, а для компанії із широким спектром послуг існують суттєві бар'єри входження в ринок. Тому, з 2024 року «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція по проведенню вражаючих онлайн корпоративів та тимбилдингів. Сівпрацює з Алло, Дека, Yalantis, Цифротех, Wizards Dev. Події об'єднують релокейтнуті команди та дозволяють оптимізувати бюджет на HR-активності.

4. сила – загроза появи товарів – субститутів. В організації існує невисока загроза зі сторони товарів-субститутів. Важливим фактором тут є висококваліфікований персонал, який забезпечить якісну роботу і репутацію

компанії. Також на рекламному ринку зараз появилася нова послуга – тімблдінг та створення маркетингової стратегії. На ринку м. Дніпро така послуга вже надається рекламними компаніями, проте вона не має масового характеру, що свідчить про те, що замовники не готові ризикувати, але в перспективі вигідність такого поєднання більш ніж очевидне.

2.3. Економічна оцінка інструментів маркетингу у діяльності підприємства

Ефективність рекламних кампаній – це не просто суб’єктивна оцінка, а конкретні цифри, які відображають повернення інвестицій. Для рекламного агентства, яке працює з різноманітними інструментами маркетингу, важливо мати чітке розуміння економічної ефективності кожного з них. Це дозволяє не тільки обирати найкращі інструменти для клієнтів, але й оптимізувати власну діяльність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки маркетингових інструментів рекламного агентства «BE POLAR»

Інструмент маркетингу	Ключові KPI	Переваги	Недоліки
Контекстна реклама	CTR, CPA, конверсія	Точна таргетування, швидкі результати	Висока вартість кліку в деяких нішах
Таргетована реклама в соцмережах	CTR, CPA, охоплення аудиторії	Висока персоналізація, можливість ретаргетингу	Вимагає постійної оптимізації
SEO	Органічний трафік, позиції в пошуковій видачі	Стабільний довгостроковий ефект, високий довіра до органічних результатів	Довгий період окупності
Email-маркетинг	Відкриття листів, кліки, конверсія	Висока персоналізація, можливість автоматизації	Вимагає якісної бази даних
SMM	Залученість аудиторії, кількість підписників, трафік на сайт	Будування довгострокових відносин з клієнтами, підвищення впізнаваності бренду	Вимагає постійного контенту

Відеомаркетинг	Перегляди, лайки, коментарі, конверсія	Висока залученість аудиторії, можливість розповісти складну історію	Висока вартість виробництва
----------------	---	---	--------------------------------

Ефективна комунікація між рекламним агентством та замовником є ключовою для успішного виконання проекту. Вона забезпечує розуміння взаємних очікувань, сприяє довірі та гарантує якісний результат. Можна виділити три основні рівні комунікації (табл. 2.8):

Таблиця 2.8.

**Рівні маркетингової комунікаційної політики
рекламного агентства «BE POLAR»**

Рівень комунікації	Характеристика	Мета комунікації	Інструменти та канали	Результат
Стратегічний	Довгострокові відносини, спільне бачення цілей, розробка стратегії	Створення довіри, розуміння потреб клієнта, формування спільного бачення проекту	Стратегічні сесії, презентації, аналітичні звіти	Розробка маркетингової стратегії, визначення КРІ, бюджетування
Операційний	Поточна взаємодія, обмін інформацією про хід проекту, вирішення оперативних питань	Контроль виконання проекту, своєчасне інформування клієнта, вирішення виникаючих проблем	Телефонні дзвінки, відеоконференції, проектні менеджери, платформи для управління проектами	Звіти про виконання робіт, обговорення макетів, внесення змін до плану
Тактичний	Деталізація завдань, узгодження дрібних деталей, контроль якості виконання	Забезпечення високої якості виконання проекту, мінімізація ризиків	Телефонні дзвінки, електронна пошта, месенджери, платформи для обміну файлами	Обговорення деталей дизайну, коректування текстів, узгодження термінів

Для кожного рівня комунікації рекламне агентство «BE POLAR» використовує різні інструменти:

Стратегічний рівень: Презентації, аналітичні звіти, дошки для спільної роботи (Trello, Asana).

Операційний рівень: Платформи для управління проектами (Asana, Jira), відеоконференції (Zoom, Google Meet), месенджери (Slack, Teams).

Тактичний рівень: Платформи для обміну файлами (Google Drive, Dropbox), інструменти для коментування макетів (Figma, Sketch).

Тобто, ефективна комунікація на всіх рівнях є запорукою успішної співпраці між рекламним агентством і замовником. Вона дозволяє уникнути непорозумінь, підвищити якість виконаних робіт та побудувати довгострокові партнерські відносини.

Таблиця 2.9.

Вартість послуг рекламного агентства «BE POLAR», грн.

Послуга	Опис	Орієнтовна вартість, грн.	Примітки
Розробка стратегії	Створення детального плану рекламної кампанії	Від 5000	Включає аналіз цільової аудиторії, конкурентів, розробку меседжу
Створення креативів	Розробка дизайну, слоганів, візуалів	Від 3000 за один елемент	Може включати розробку логотипів, айдентики
Налаштування контекстної реклами	Створення та управління рекламними кампаніями в Google Ads, Яндекс.Директ	Від 10000/міс.	Вартість залежить від бюджету на рекламу
Таргетована реклама в соцмережах	Створення та управління рекламними кампаніями в Facebook, Instagram, TikTok	Від 8000/міс.	Вартість залежить від бюджету на рекламу
SEO-оптимізація	Підвищення позицій сайту в пошукових системах	Від 5000/міс.	Включає аналіз ключових слів, оптимізацію контенту, внутрішню оптимізацію сайту
SMM	Ведення сторінок у соціальних мережах	Від 5000/міс.	Включає створення контенту, взаємодію з аудиторією, аналітику
Email-маркетинг	Створення та розсилка email-розсилок	Від 3000/міс.	Включає сегментацію бази, створення шаблонів, аналітику
Розробка сайту	Створення веб-сайту або інтернет-магазину	Від 10000	Вартість залежить від складності сайту, функціоналу
Відеопродакшн	Зйомка та монтаж рекламних роликів	Від 15000	Вартість залежить від тривалості ролика, кількості знімальних днів
Аналітика та звітність	Збір та аналіз даних про ефективність рекламних кампаній	Від 2000/міс.	Регулярні звіти про результати кампаній

Щодо асортименту послуг компанії «BE POLAR», то він достатньо широкий і є послуги різної ціни і якості, причому різниця в ціні несуттєва. Також компанія працює з великою кількістю юридичних агентств, як правило,

на довготривалій перспективі, а це означає, що перехід до товарів-замінників буде супроводжуватись додатковими витратами, що є не вигідним для споживача.

У рекламному агентстві «BE POLAR», відбувається постійне відстежування виконання ключових показників ефективності, що призводить до більш швидкого зростання КРІ (табл.2.4).

Таблиця 2.10

Аналіз виконання КРІ «BE POLAR» за 2021-2023 рр.

Показник КРІ	2021			2022			2023		
	КРІ, %	план	факт	КРІ, %	план	факт	КРІ, %	план	факт
Дохід	5,6	2500	2640	-19,1	2904	2350	-7,5	2703	2500
Заповненість	-18,0	100	82	-36,0	100	64	-21,0	100	79
Кількість нових клієнтів	-66,0	50	17	1265,0	20	273	78,4	314	560
Втрачені клієнти	-13,3	30	26	340,0	25	110	25,0	40	50
Постійні клієнти	14,0	350	399	-7,5	320	296	4,0	300	312
Клієнти, що повернулися	-25,0	20	15	25,0	20	25	-32,0	25	17
Кількість візитів	-6,9	100	93	35,7	97	131	-24,4	135	102
Середній чек	13,4	25000	28356	-40,3	30000	17896	22,4	20000	24471

В результаті дослідження обраних показників КРІ рекламного агентства «BE POLAR» з 2021 по 2023 можна зробити наступні висновки. Планові показники прогноуються виходячи з + 10-15% зростання у порівнянні з попереднім роком, беручи до уваги відсоток інфляції і зростання ринку рекламних послуг.

У 2022 році зростання фактичного показника «Втрачені клієнти» зросло у 3,4 рази. Зниження доходу склало 20% у порівнянні з плановим. Це обумовлено в першу чергу виїздом клієнтів за кордон під час війни. У 2023 році ситуація дещо покращилася порівняно із 2022 роком (рис. 2.5 та рис. 2.6.).

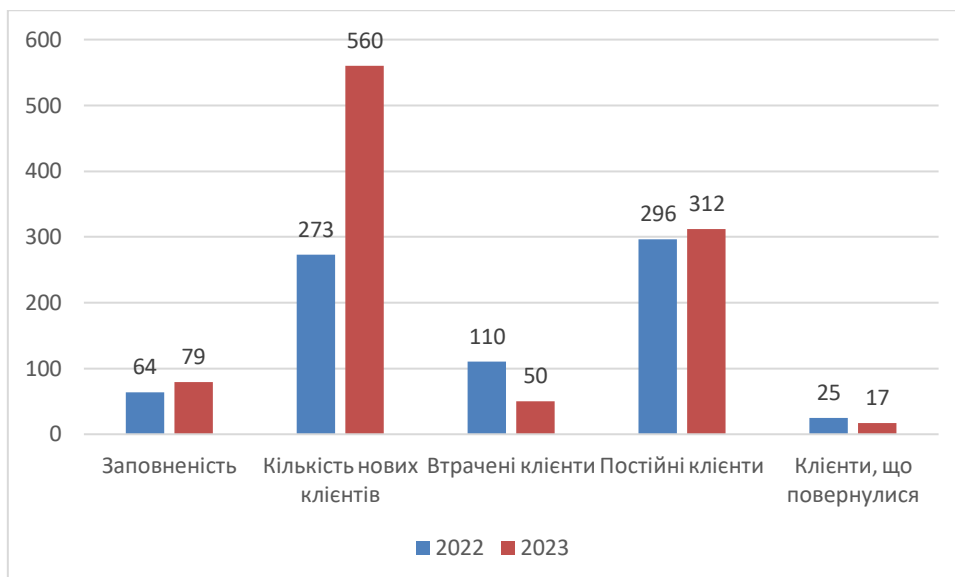


Рис. 2.5. КРІ рекламного агентства «BE POLAR» у 2022 та 2023 роках
Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

У планах на 2023 рік було зменшення відсотку втрачених клієнтів і збільшення постійних клієнтів (кількість збільшилася на 16 осіб), підвищення середнього чека, в порівнянні з 2022 роком зросло 172 грн. і становив 824 грн.

Проте, загальна кількість візитів не досягла планового показника, не виключено, що на його зменшення могло вплинути збільшення цін на послуги.

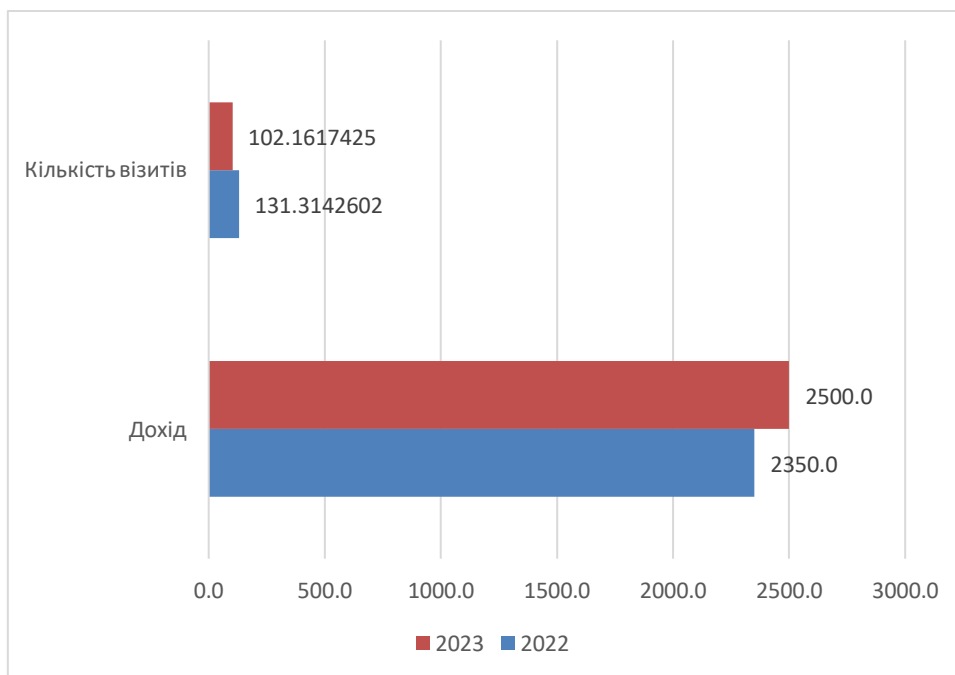


Рис. 2.6. КРІ рекламного агентства «BE POLAR» у 2022 та 2023 роках
Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження



Рис. 2.6. Середній чек рекламного агентства «BE POLAR» у 2022 та 2023 роках

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

У 2023-му році всі фактичні показники не були виповнені за планом. В першу чергу це пов'язано із війною. Але незважаючи на складності, заповненість впала незначно в порівнянні з 2021 роком. Показник середнього чека зріс, що говорить про те, що клієнти могли собі дозволити більш дорогі рекламні послуги; тому спостерігається незначне зростання доходу в порівнянні з 2022 роком.

Таким чином, якість і лояльність клієнтів рекламного агентства «BE POLAR» зросла протягом досліджуваного періоду. Сучасні умови ринку вимагають правильний підхід до стратегії ціноутворенні, що прямо пов'язано з якістю, сервісом та загальним споживацьким досвідом. Особливо в умовах великої конкурентоспроможності необхідно чітко розуміти цінності та можливості цільової аудиторії.

Робота рекламного агентства «BE POLAR» в умовах війни зазнала значних змін. Цей непростий період змусив ком «BE POLAR» переосмислити свої стратегії та підходи до просування товарів і послуг.

Основні зміни та адаптації:

Переорієнтація на соціальні теми: увага на підтримку соціальних ініціатив, волонтерства та гуманітарної допомоги. Це не лише дозволяє долучитися до важливих справ, але й зміцнює імідж компанії та викликає довіру у споживачів.

Зміна форматів реклами: Рекламні кампанії стали більш етичними та чутливими. Використання гумору, яскравих кольорів та інших прийомів, які раніше були популярними, стало менш доречним. Натомість на перший план вийшли інформативні та емоційні повідомлення, які підтримують і надихають.

Робота з новими каналами комунікації: Війна призвела до змін у медіа-ландшафті. Рекламне агентство «BE POLAR» шукало нові канали для донесення своїх повідомлень до аудиторії, такі як соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи.

Зміна цільової аудиторії: дещо змінили свою цільову аудиторію, зосередившись на внутрішньому ринку.

Висновки до розділу 2

Рекламне агентство «BE POLAR» – це команда професіоналів, які допомагають компаніям досягати своїх маркетингових цілей за допомогою ефективних рекламних кампаній. Вони розробляють стратегії, створюють креативні матеріали та планують медіа-кампанії, щоб продукт чи послуга клієнта стали відомими та привабливими для цільової аудиторії.

На сьогодні рекламне агентство «BE POLAR» працює на ринку Дніпропетровської області та інших регіонів України, надає послуги будь-якого рекламного напрямку: широкоформатний друк, створення зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності, оформлення транспортної реклами (зовнішньої і внутрішньої), будь який вид поліграфії, виготовлення сувенірної продукції та інше.

В продуктивній лінії є як стандартизовані товари, так і унікальні, що створює конкурентну перевагу для компанії на ринку. З 2024 року «BE

POLAR» позиціонує себе як креативна агенція по проведенню вражаючих онлайн корпоративів та тимблдингів. Сівпрацює з Алло, Дека, Yalantis, Цифротех, Wizards Dev. Події об'єднують релокейтнуті команди та дозволяють оптимізувати бюджет на HR-активності.

Рекламне агентство «BE POLAR» займає близько 4% частки ринку рекламних послуг, але має всі шанси досягти рівня лідерів в сфері рекламних послуг, які охоплюють близько 20% ринку. Обсяг продаж рекламного агентства складає 2500 тис. грн. в рік, що є хорошим показником діяльності компанії в порівнянні із основними конкурентами.

Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «BE POLAR» працює 25 осіб, кожен із них висококваліфікований фахівець. РА «BE POLAR» пропонує хороші заробітні плати працівникам, що свідчить про грамотне управління всією діяльністю. Середня заробітна плата керівників – 50-60 тис. грн. в місяць, дизайнерів – 32-35 тис. в місяць, менеджерів – 15 тис. грн. + % від укладених угод. В порівнянні із середньою заробітною платою в м. Дніпро ця пропозиція є досить вигідною для працівників. Так як рекламне агентство «BE POLAR» працює із клієнтами на довготривалій основі, тому це дає впевненість і стабільність і для його працівників.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат РА «BE POLAR» зростає, найкращий показник спостерігається в 2023 році. Чистий прибуток за 2023 рік склав 1421,1 тис. грн., підприємство із збитку через капітальні вкладення у створення бізнесу вийшло на рентабельність у 87,6 %, але відчувається складність ведення бізнесу в умовах війни.

Кількість рекламних агентств на ринку м. Дніпро складає 54, хоча прямими конкурентами рекламної агенції «BE POLAR» є 5 агентств: РА «Авокадо», РА «КенГУРУ-медіа», РА «FancyStudio», РА «Паблісіті Лаин»,

рекламна агенція «Партнер». Частки ринку перелічених компаній варіюються від 5-10%.

Що стосується конкуренції по ціні, то можна дати наступну характеристику: є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат. Лідери ринку рекламних послуг ринку м. Дніпро є РА «ARTRISE» і РА «Альтернатива», РА «Трейс», які займають 18%, 17% та 13% відповідно.

Впевненість у роботі рекламного агентства «BE POLAR» додає той факт, що воно працює в різних напрямках рекламних послуг, тому і має широкий асортимент і унікальність послуг. Якщо основні конкуренти працюють по таких напрямках як широкоформатний друк, поліграфія, то компанія «BE POLAR» пропонує окрему сувенірну продукцію роботи та є креативним агентством.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «BE POLAR»

3.1. Формування стратегії для управління системою маркетингу на підприємстві

Формування стратегії рекламного агентства в умовах війни - це складний і багатогранний процес. Для успіху необхідно бути гнучкими, креативними та готовими до змін. Головне завдання агентств – допомогти своїм клієнтам адаптуватися до нових умов і досягти своїх цілей.

Для досягнення компанією стійких позицій на ринку необхідно створити ефективну систему управління маркетингом, яка буде спрямована на формування маркетингової стратегії, що відповідатиме сучасним вимогам ринку. В цьому контексті варто розглянути основні етапи формування маркетингової стратегії компанії [55, с.128].

Процес розробки маркетингової стратегії компанії включає послідовність певних етапів. Першим етапом розробки стратегії є формування місії, цінностей і стратегічних орієнтирів.

Місія компанії визначає місце, роль і становище в суспільстві, її суспільний статус. В сучасній науці менеджменту місія розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє ідентифікувати цільовий ринок і визначає бізнес і основні напрями діяльності компанії в широкому розумінні. У вузькому розумінні, місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого існує тат чи інша організація.

Формулювання місії повинно бути простим, достатньо коротким і зрозумілим. Правильно сформульована місія відповідає на питання [55, с.129]:

1. Що є основним товаром (послугою) компанії?
2. Хто є споживачами товарів (послуг) компанії?

3. Які цілі і цінності компанії і її перспективи?

Відповідь на перше питання дає чітку уяву про те, яким видом бізнесу займається компанія і яку продукцію (послуги) пропонує. Відповідь на друге питання дає загальну характеристику споживачів (їх вік, стать, соціальний статус і т.д.). Відповівши на третє питання, ми охарактеризуємо цілі і цінності компанії, і покажемо, який загальний характер потреб, які задовольняє компанія і її основні конкурентні переваги.

В якості можливого варіанту місії для компанії «BE POLAR» ми пропонуємо наступне формулювання: «Ми сприяємо розвитку і просуванню бізнесу клієнтів, створюючи оригінальні ідеї, використовуючи передові технології і розробляючи ефективні рекламні стратегії».

На основі проведеного аналізу у розділі 2 можна виділити такі основні цінності рекламного агентства «BE POLAR» :

- індивідуальний підхід до клієнта;
- професіоналізм співробітників компанії;
- майстерність та орієнтованість на споживача;
- надійність.

Стратегічні орієнтири компанії – це бачення того, чого вона хоче досягнути в певний період часу. Це формулювання того образу, який повинен бути, коли компанія досягне своєї місії. Горизонт бачення для рекламного агентства «BE POLAR» - 2 роки. Як показав аналіз, компанія досягла стійкого становища на ринку в секторі B2B.

Другим етапом розробки стратегії рекламного агентства є визначення цілей. Для реалізації місії визначаються цілі компанії. Розрізняють цілі загальні, які розробляються для компанії в цілому, а також специфічні – розробляються по основних видах діяльності на основі загальних цілей.

На сьогоднішній день рекламне агентство «BE POLAR» ставить перед собою наступні цілі:

1. Досягнення частки ринку в сфері наданих послуг до 2025 року – 7%.
2. Освоєння нових технологій в рекламі.

3. Зайняти частку ринку на ринку B2C у 2025 році – 15%.
4. Автоматизація управління праці до 2025 року.
5. Прийняти участь у 3 благодійних акціях і виділити 100 тис. грн. у 2024 році, а також 125 тис. грн.. у 2025 році.

Визначивши цілі компанії можна переходити до формування стратегії. Для обґрунтування варіантів стратегії розвитку компанії буде використана матриця вибору стратегічних напрямків І.Ансоффа. Відповідно до цієї матриці існують 4 стратегії реалізації товарів, які використовують для досягнення цілей компанії: стратегія проникнення на ринок, стратегії розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації.

Ринки Продукти	Існуючі	Нові
Існуючі	Розширення ринку I	Розвиток ринку II
Нові	Розвиток продукту III	Диверсифікація IV

Рис.3.1. Матриця «продукт - ринок»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Для ефективного управління маркетингом рекламного агентства «BE POLAR» потрібно розробити функціональні стратегії маркетингу. Вони розробляються після того, як поставлені основні цілі компанії, вибраний чіткий сектор розвитку, виходячи із поставлених завдань. До функціональних стратегій маркетингу відносять стратегії позиціонування, просування, ціноутворення, дистрибуції і методів роботи із цільовою аудиторією.

Варіанти стратегії розвитку компанії по І.Ансоффу наведені в табл. 3.1. Стратегія розширення ринку буде передбачати концентрацію зусиль рекламного агентства «BE POLAR» на обслуговуванні вже вивченого сегменту ринку B2B. Ця стратегія дозволить систематизувати очікувані загрози і можливості при можливому розвитку ситуації і передбачити, в якій мірі

компанії вдасться використати очікувані можливості і уникнути загроз. Ріст попиту на товари і послуги буде досягатися через зниження ціни в порівнянні із конкурентами, покращення сервісного обслуговування, ідентифікацію просування продуктів і послуг. Для цього потрібно розробити і реалізувати рекламну кампанію щодо просування свої товарів і послуг. Варто зазначити, що стратегія розширення ринку (проникнення на ринок) найбільш економна і найменш ризикована.

Таблиця 3.1

Матриця стратегій розвитку І.Ансоффа для компанії «BE POLAR»

		Товари	
		Існуючі товари	Нові товари
Ринки	Існуючі ринки	Розширення ринку: - підвищення ефективності бізнес-процесів; - залучення нових клієнтів за рахунок реклами; - збільшення частоти використання послуг за рахунок використання програм лояльності	Розвиток товару: - розробка і впровадження нових продуктів чи послуг, наприклад, оформлення інтер'єру офісних приміщень, надання додаткових послуг, - розширення товарної лінії товарів і послуг, - співпраця із дизайнерськими студіями
	Нові ринки	Розвиток ринку: - використання нових каналів збуту, - завоювання стійких позицій в секторі B2C шляхом впровадження сайту в діяльність агентства, - знаходження можливостей збуту продукції в нових географічних регіонах, - обслуговування нового сегменту ринку.	Диверсифікація не розглядається, оскільки в даний час компанія і так працює в умовах підвищеного ризику

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Рекламне агентство «BE POLAR» може в своїй діяльності використовувати і стратегію розвитку товару. Оскільки ринок рекламних товарів і послуг є перспективним ринком, то можна стверджувати, що обсяг

продажів може зростати за рахунок розробки і впровадження нових продуктів чи послуг. До таких можна віднести: оформлення інтер'єру офісних приміщень, дизайнерські послуги щодо проектування інтер'єру для будь якого типу приміщення, виїзд консультантів на місця, розробка власного стилю компанії та ін. Для цього компанія може налагодити співпрацю із дизайнерськими студіями, що дозволить розширити товарну лінію за допомогою додаткових послуг і модифікувати вже існуючі товари і послуги.

Виходячи із цілей рекламного агентства «BE POLAR» найбільш вдалою буде стратегія розвитку ринку, так як компанія планує збільшити частку споживачів і секторі B2C. Мета даної стратегії – адаптувати і просувати свої існуючі товари та послуги для нових ринків.

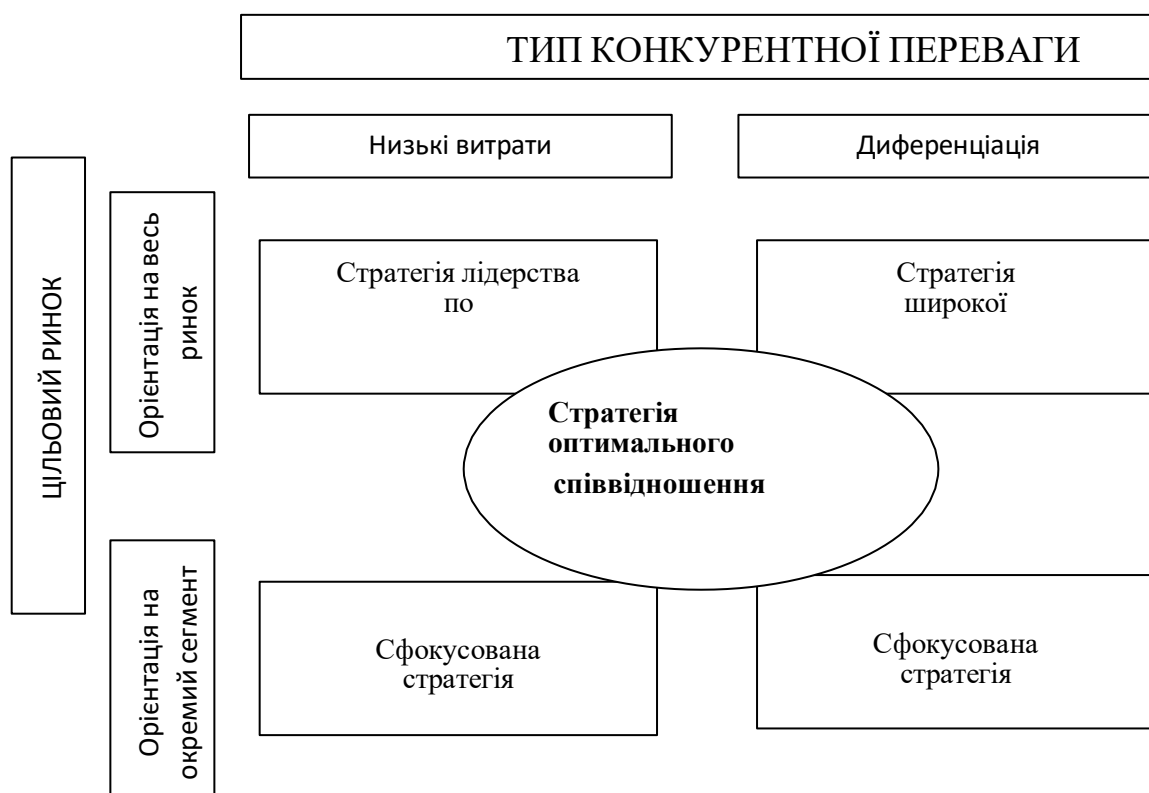


Рис. 3.2. Типи конкурентних переваг за Портером
Джерело: розроблено автором на основі [61]

Стратегія розвитку ринку для рекламного агентства «BE POLAR» нами обрана тому що це дозволить завоювати нових споживачів, а завдяки

можливості обслуговувати новий сегмент ринку і в перспективі – збільшити дохід і прибуток компанії. Причому ризики при виборі даної стратегії не високі. Враховуючи виявлені нами зовнішні можливості і загрози компанії ця стратегія є найбільш оптимальною для рекламного агентства «BE POLAR» .

При використанні стратегії розвитку ринку ріст обсягів продажів забезпечується виходом компанії на нові географічні ринки чи на нові сегменти ринку. Рекламне агентство «BE POLAR» може вийти і зайняти стійкі позиції на ринку B2C, що є однією із основних цілей компанії. Компанія зможе розширити географію своєї діяльності за рахунок запуску ефективного і зручного у використанні фізичними особами сайту.

Для обґрунтування варіантів стратегії розвитку компанії пропонуємо використати базові стратегії М. Портера. Як відомо, всі стратегії по Портеру поділяються: лідерство по витратах, фокусування на низьких витратах, широка диференціація, сфокусована диференціація.

Відповідно до матриці М. Портера конкурентна перевага підприємства на ринку може бути забезпечена трьома шляхами:

1. Мінімізація витрат (лідерство по витратах) – конкуренція по ціні. Ця стратегія рекламного агентства «BE POLAR» здійснюється за рахунок зниження витрат на виробництво продукції, і цим самим створюється цінність для споживача. Компанія зможе забезпечити нижчу ціну, ніж у конкурента на аналогічні товари чи послуги і цим самим забезпечить собі конкурентну перевагу. Також компанія зможе зекономити на витратах за рахунок масштабу виробництва. Рекламне агентство має широкий асортимент товарів і послуг, а також співпрацює на постійній основі з юридичними особами, частка яких складає близько 75% від всієї частки споживачів компанії

«BE POLAR» і планує завоювати стійке положення на ринку B2C, що і зможе забезпечити стійкий попит на товари і послуги компанії на ринку.

Мінуси даної стратегії в тому, що компанія повинна буде сфокусувати свою увагу на стандартизованих послугах, обравши при цьому низький рівень товарної диференціації, а також компанія буде ігнорувати сегменти ринку,

орієнтуючись на середнього споживача і забезпечуючи середню ціну. Тому у випадку вибору стратегії завоювання лідерства по витратах компанія

«BE POLAR» не повинна ігнорувати принципи диференціації. У цьому випадку варто використовувати синтез двох стратегій: стратегії широкої диференціації і лідерства за витратами.

2. Продуктове лідерство, стратегія широкої диференціації. Ця стратегія створює цінність для споживача, тому при використанні даної стратегії рекламне агентство «BE POLAR» повинно сфокусувати свою увагу на постійне вдосконалення технічного стану обладнання, впроваджуючи останні новинки в цій сфері, а також розробляти і впроваджувати нові продукти, послуги, наприклад, оформлення інтер'єра офісних приміщень, розробку власного бренду компанії, виїзд менеджера на місце і це дозволить рекламному агентству розширити асортимент додаткових послуг.

Також компанія «BE POLAR» планує вийти на ринок B2C і для цього керівництво рекламного агентства повинно розробити свій веб-сайт, тому клієнти зможуть отримати бажану інформацію, а також здійснити замовлення. Разом з тим сайт компанії «BE POLAR» зможе стати своєрідною рекламою, і зробивши його максимально зручним для споживача як на ринку B2B, так і для ринку B2C, компанія зможе завоювати більшу довіру широкого кола споживачів, покращуючи і свою репутацію та якість пропонованих товарів.

Також ми пропонуємо у товарну лінію своїх товарів включити також і унікальні товари ручної роботи, які будуть виготовлятися із якісних матеріалів, із особливим дизайном для кожного клієнта.

Мінуси цієї стратегії в тому, що вона потребує значних витрат, і якщо конкуренти оберуть також стратегію по зниженню витрат, то вони можуть суттєво скоротити витрати і запропонувати ринку свій асортимент товарів по більш низьких цінах, тому потрібно говорити про злиття двох стратегій: стратегії диференціації і лідерства по витратах, в іншому випадку компанія ризикує втратити конкурентоспроможність через відносно низькі витрати.

Ще одним мінусом цієї стратегії є ризик імітування продукції компанії конкурентами, тому варто постійно слідкувати за оновленнями і цій сфері і патентувати товари, послуги, але в даному випадку існує також ризик того, що може значно скоротитися потреба споживачів подальшій диференціації продукції і тоді компанія повинна шукати нові шляхи розвитку.

3. Лідерство в ніші, стратегія концентрації. Ця стратегія радикально відрізняється від двох попередніх і базується на виборі вузької області конкуренції в галузі. Компанія «BE POLAR» зосереджує свою увагу на ринку B2B і може обрати одну із наведених вище стратегій тільки на вузькому ринку. Але дана стратегія не зовсім буде підходити для досліджуваного підприємства, якщо вона ставить перед собою ціль – завоювання лідерства на ринку B2C. Таким чином, найбільш підходящою стратегією відповідно до матриці М. Портера є стратегія оптимального співвідношення витрат і споживчої цінності. Тому завданням для компанії є забезпечити оптимальні витрати і ціни, що будуть відповідати якісним параметрам продукції.

Виходячи із співвідношення «витрати – ефективність та відповідність цілям компанії» запропоновані стратегії матриці І. Ансоффа можна розмістити наступним чином:

1. Стратегія розвитку ринку.
2. Стратегія проникнення на ринок.
3. Стратегія розвитку товару.
4. Стратегія диверсифікації.

Таким чином, на основі аналізу запропонованих стратегій розвитку компанії, можна зробити висновок, що стратегія розвитку ринку є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, яка відповідає цілям і стратегічному баченню розвитку компанії. В рамках даної стратегії компанія «BE POLAR» зможе вийти на ринок B2C і обслуговувати нові сегменти ринку. Створення веб-сайту буде сприяти залученню нових клієнтів і полегшить обслуговування вже існуючих.

Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «BE POLAR» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із клієнтами (B2C). Для збільшення кількості клієнтів нами запропоновано розробити сайт компанії. Також для того, щоб оцінити ефективність розроблених стратегій, пропонуємо ввести окремі оціночні критерії, оцінивши стратегії з різних точок зору.

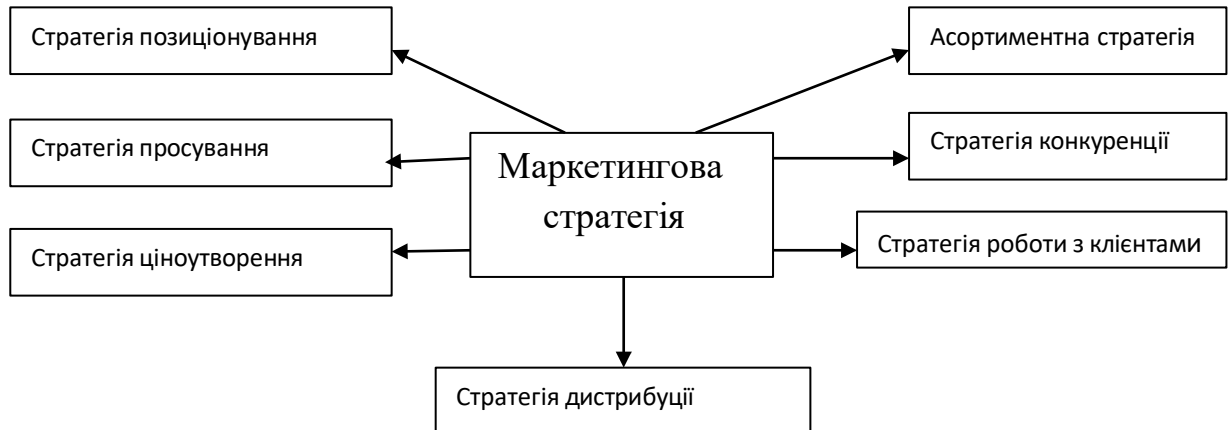


Рис. 3.3. Функціональні стратегії маркетингу
Джерело: розроблено автором на основі [35]

У табл. 3.2, та відобразимо статті витрат щодо обраної стратегії.

Таблиця 3.2.

Оцінка стратегії роботи із клієнтами (B2C) для компанії «BE POLAR»

Стаття витрат	Опис	Кількість/обсяг	Вартість, тис.грн у рік	Примітки
1	2	3	4	5
Персонал	Заробітна плата, премії, соцпакет	25 осіб	1350	Врахувати підвищення зарплат, можливі премії за виконання плану
Оренда	Офіс, обладнання	Офіс – 95 кв.м, обладнання – 14 шт.	115	Врахувати комунальні платежі, інтернет, телефон
Маркетинг та реклама	Контекстна реклама, SMM, SEO, PR, друкована продукція	Кількість кліків, постів, статей	120	Врахувати вартість розробки креативів, аналітики
Соціальні мережі	Таргетована реклама, SMM-менеджмент, інструменти аналітики	Кількість підписників, охоплення	95	Врахувати вартість контенту, платної реклами

Продовж. табл. 3.2.

1	2	3	4	5
Пошукова оптимізація (SEO)	Просування сайту, аналіз ключових слів	Кількість ключових слів, години роботи SEO-спеціаліста	90	Врахувати вартість технічної оптимізації сайту
Контент-маркетинг	Створення контенту (статті, відео, інфографіка)	Кількість матеріалів, години роботи контент-менеджера	150	Врахувати вартість дизайну, редагування
Програмне забезпечення	Ліцензії, підписки на сервіси	Кількість ліцензій, підписок	140	Врахувати хмарні сервіси, інструменти для аналітики
Канцелярські товари та витратні матеріали	Папір, ручки, друк	Кількість одиниць	7	
Непередбачені витрати	Резерв на непередбачені витрати	-	10-15% від загального бюджету	
Загалом	x	x	2067	x

Як свідчать дані табл. 3.2., для реалізації стратегії B2C маркетингу (мета – не просто продати послугу, а показати клієнту, як саме ви можете вирішити його бізнес-проблему і зробити його бренд успішнішим) та розробки і впровадження нового ефективного веб-сайту, рекламному агентству «BE POLAR» потрібно 2 млн.грн., у 2023 році витрати були такими самими, тобто додаткового вкладання коштів не передбачається, лише за рахунок оптимізації бізнес-процесів буду досягнуто кращих результатів роботи із клієнтами: зростання кількості нових клієнтів, зниження вартості залучення клієнта, підвищення середнього чеку, зростання рівня конверсії, збільшення повторних продаж, збільшення залученості в соціальних мережах, тобто це означає, що маркетингові інвестиції будуть більш ефективні.

Критеріями оцінки будуть такі показники як терміни, бюджет, наявність конкурентів, оподаткування, новизна. Значення, яке наближається до 1, означає найбільшу ефективність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Оцінка варіантів стратегії розвитку для компанії «BE POLAR»

Стратегія	Робота із новим сектором споживачів (ринок B2C)	Розробка і впровадження нового ефективного веб-сайту
Найменування критерію	Оцінка критерію (сума дорівнює 1)	
Строки	0,35	0,65
Бюджет	0,45	0,55
Наявність конкурентів	0,6	0,4
Оподаткування і законодавство	0,4	0,6
Новизна	0,5	0,5
Економічна ефективність	0,2	0,8
Затрати праці	0,45	0,55
Всього	2,95	4,05

Проаналізувавши дані показники можна зробити висновок, що сформована стратегія по розробці і впровадженню нового ефективного веб-сайту для рекламного агентства «BE POLAR» відповідає довгостроковим цілям компанії, її стратегічному баченню, і це дасть можливість збільшити частку ринку продажів в секторі B2C і покращити позиції в секторі B2B, а також спростить роботу менеджерів і клієнтів, і в кінцевому результаті збільшить виручку і прибуток компанії.

Розрахункова карта – це інструмент, який забезпечує отримання інформації про ключові показники, які характеризують роботу команди, виконання дій чи досягнення цілей. Тому розробимо розрахункову карту ефективності стратегії для рекламного агентства «BE POLAR» (табл. 3.4). Таким чином, рекламне агентство «BE POLAR» зможе збільшити чистий прибуток, обсяг продажів і цим самим покращити позицію на ринку, завдяки інноваційним маркетинговим стратегіям та глибокому розумінню потреб клієнтів, зможе збільшити чистий прибуток, обсяг продажів і цим самим покращити позицію на ринку, забезпечуючи клієнтам відчутний ріст продажів та підвищення впізнаваності бренду, завдяки креативним ідеям, які дозволяють виділитися на тлі конкурентів та створити незабутній імідж для клієнтів.

Таблиця 3.4.

Розрахункова карта і стратегічні ініціативи компанії «BE POLAR»

Цілі	Показники	Розрахунок показника	Ініціативи
Збільшення прибутку	Чистий прибуток Прибуток від нових клієнтів	Чистий прибуток = Валовий прибуток - витрати	Розширення ринку шляхом виходу на ринок B2C
Збільшення обсягу реалізації товарів і послуг	Обсяг продажу (ОП) по товарних групах Зміна частки ринку (ЧР) Кількість нових клієнтів	ОП = виручка по товарних групах ЧР = ОП компанії / ОП в цілому на ринку *100% Кількість нових клієнтів = к-сть клієнтів на поч. періоду - к-сть клієнтів на кінець періоду	
Досягнення рівня задоволеності споживача	Індекс задоволеності споживачів	Кількість позитивних відгуків на сайті компанії	Створення зручного сайту Забезпечення зворотного зв'язку Підвищення якості обслуговування клієнтів
Підвищення якості товарів і послуг	Кількість браку, Кількість відмов	% браку в загальному об'ємі продукції на початок періоду - % браку в загальному об'ємі продукції на кінець періоду; % відмов на початок періоду - % відмов на кінець періоду	Постійна перевірка технічного стану обладнання, Курси підвищення кваліфікації, Аналіз переговорів із клієнтами
Збільшення асортименту товарів та послуг	Кількість номенклатури	Кількість товарних позицій на початок та кінець періоду	Випуск нових товарів, послуг; співпраця з іншими агентство ми для надання додаткових послуг
Покращення системи товарного планування і управління запасами	Кількість по кожній товарній групі	Залишок на складі на початок і кінець періоду	Розробка системи покращення товарного планування
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	Анкетування	Курси підвищення кваліфікації, система мотивації

Таким чином, наведена розрахункова таблиця відображає реально існуючу картину результатів діяльності рекламного агентства «BE POLAR» і дає оцінку показників діяльності на найближчі роки. При цьому вказуються не тільки цифрові значення, але й визначаються заходи, за допомогою яких компанія зможе досягнути поставлених цілей. В таблиці розглянуті тільки ті

показники, які безпосередньо беруть участь в оцінці результативності обраної стратегії і які найбільш повно відповідають їй та відображають її зміст.

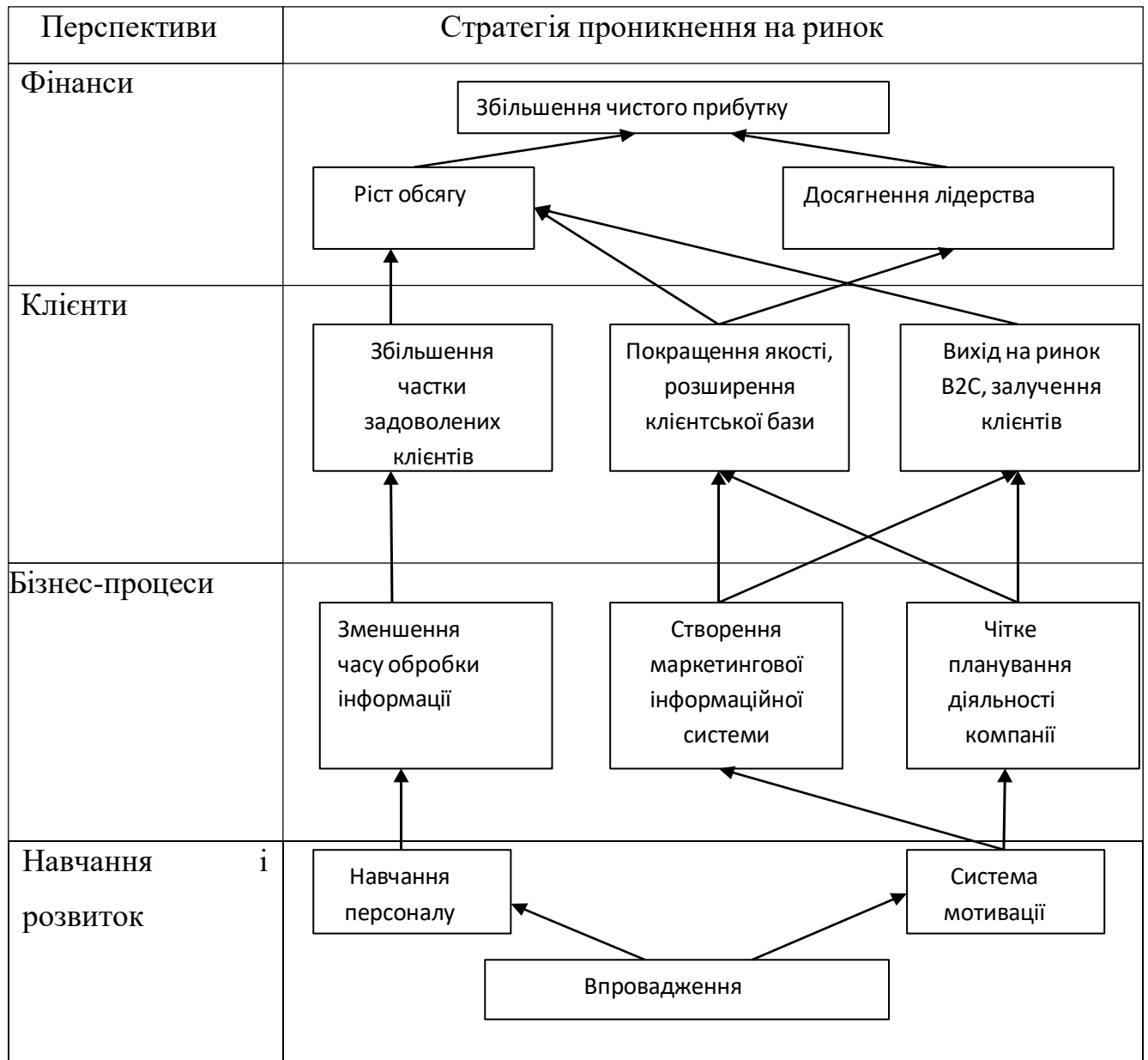


Рис. 3.4. Стратегічна карта рекламного агентства «BE POLAR»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Отже, розроблена стратегічна карта є потужним інструментом, вона дозволяє вибудувати чітку стратегію, мотивувати команду та досягати поставлених цілей.

3.2. Обґрунтування стратегічної орієнтації підприємства

Обґрунтування стратегічної орієнтації рекламного агентства – це фундамент, на якому будується весь його подальший розвиток. Він визначає, які саме послуги агентство буде надавати, на який сегмент ринку воно орієнтується, які цінності сповідує та як планує досягати своїх цілей.

Таблиця 3.5.

Обґрунтування стратегічної орієнтації рекламного агентства «BE POLAR»

Критерій	Поточна ситуація	Цілі	Стратегія	Індикатори успіху
1	2	3	4	5
Критерій	Поточна ситуація	Бажана ситуація	Стратегії	Очікувані результати
Цільова аудиторія	Основна ЦА: малий та середній бізнес. Зміни: зростання інтересу до цифрового маркетингу.	Залучити великі корпорації та стартапи. Сегменти: технологічні компанії, e-commerce.	Таргетована реклама в LinkedIn, участь у профільних конференціях, контент-маркетинг для різних сегментів.	Зростання кількості клієнтів у нових сегментах на 20%, збільшення впізнаваності бренду серед ЦА на 15%.
Пропозиція цінності	Пропонуємо комплексні маркетингові послуги. Необхідно підкреслити індивідуальний підхід та орієнтацію на результат.	Додати послуги з SMM, SEO, email-маркетингу. Виділити експертизу в певній ніші (наприклад, B2B).	Розробити кейси успішних проєктів, створити лендинг з унікальною пропозицією.	Збільшення продажів на 30%, підвищення лояльності клієнтів на 15%, позитивні відгуки на незалежних платформах.
Канали комунікації	Сайт, соціальні мережі (Facebook, Instagram), холодні дзвінки. Ефективність: середня.	Розширити присутність у LinkedIn, запускати блог, використовувати email-маркетинг для лідогенерації. Оптимізувати сайт для SEO.	Розподілити бюджет 40% на контент-маркетинг, 30% на платну рекламу, 30% на розвиток бренду. Використовувати Google Analytics для аналізу ефективності.	Зростання охоплення аудиторії на 30%, підвищення залученості на 20%, зниження вартості залучення клієнта на 15%.

Продовж. табл. 3.5.

1	2	3	4	5
Партнерства	Співпрацюємо з друкарнями, веб-студіями, SMM-агентствами. Найефективніші – партнерства з веб-студіями для розробки сайтів.	Розширити співпрацю з інфлюенсерами, маркетинговими агентствами в інших країнах. Зміцнити партнерство з веб-студіями.	Активний нетворкінг на профільних заходах, участь у спільних проектах, розробка партнерських програм.	Збільшення кількості партнерств на 20%, розширення географії діяльності на 15%, спільні маркетингові проекти з 3 новими партнерами.
Команда	Команда має досвід у SMM, контент-маркетингу, дизайні. Не вистачає спеціалістів з аналітики та відеомаркетингу.	Розширити команду аналітиками, відеографами, SEO-спеціалістами. Підвищити рівень англійської мови у всіх співробітників.	Навчання та розвиток співробітників, залучення нових спеціалістів через рекрутингові агентства та соціальні мережі, впровадження системи менторства.	Підвищення кваліфікації співробітників на 20%, зростання продуктивності на 15%, збереження талановитих кадрів.

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Стратегічний процес - це послідовність дій, спрямованих на визначення напрямків розвитку компанії, розробку планів та їх реалізацію. Він включає в себе кілька етапів, кожен з яких має свою мету та завдання (табл. 3.6)

Важливість стратегічного планування:

Спрямованість дій: Допомогає зосередитися на головних цілях.

Ефективність використання ресурсів: Оптимізація витрат та підвищення віддачі.

Гнучкість: Дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Конкурентна перевага: Допомогає виділитися на ринку та досягти стійкого зростання.

Стратегічне планування є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якої організації, в тому числі і рекламного агентства. Воно дозволяє приймати обґрунтовані рішення, ефективно використовувати ресурси та досягати

поставлених цілей.

Таблиця 3.6.

Етапи стратегічного планування рекламного агентства «BE POLAR»

Етап процесу	Поточний стан	Проблеми та недоліки	Пропозиції щодо покращення
Прийняття проекту	Клієнти все частіше шукають способи оптимізувати витрати на рекламу, при цьому не втрачаючи ефективності.	Не завжди клієнт може чітко сформулювати, чого він хоче досягти за допомогою рекламної кампанії	Створити шаблон брифу, який допоможе клієнту максимально повно описати свої завдання та очікування
Розробка стратегії	Війна прискорила перехід багатьох бізнесів в онлайн, тому digital-маркетинг став пріоритетним напрямком	Невизначеність майбутнього ускладнює розробку довгострокових стратегій	Використання agile-методологій: Гнучкі методики дозволяють швидко адаптуватися до змін та вносити корективи в стратегії
Креативна розробка	Якщо раніше креатив часто був спрямований на створення яскравих і емоційних кампаній, то зараз акцент змістився на більш стримані, інформативні та соціальні повідомлення	Не завжди є можливість провести ретельне тестування креативів перед запуском кампанії.	Інтеграція соціальних тем у креатив дозволяє залучити аудиторію та зміцнити імідж бренду
Продукція	Відбувається активний перехід на цифрові інструменти для створення та управління рекламними матеріалами	Війна призвела до скорочення бюджетів, що обмежує можливості для експериментів і використання нових технологій	Проведення тренінгів з використання нових інструментів та технологій
Запуск кампанії	Швидка оцінка ситуації на ринку, аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії та її потреб	Клієнти часто змушені скорочувати свої маркетингові витрати, що призводить до зменшення масштабів кампаній або їх відкладання	Постійна оптимізація кампанії на основі отриманих даних
Моніторинг та аналіз	Війна кардинально змінила споживчі звички та пріоритети, що вимагає більш глибокого аналізу та адаптації рекламних стратегій	Через нестабільність ситуації, прийняття рішень на основі аналітики може бути відкладено	Крім традиційних метрик, звернути увагу на якісні показники, такі як залученість аудиторії, зміна іміджу бренду тощо

Для ефективної роботи сучасного рекламного агентства потрібен широкий спектр інструментів, які допомагають у створенні, аналізі та оптимізації рекламних кампаній.

Таблиця 3.7.

Нові інструменти рекламного агентства «BE POLAR»

Етап процесу	Необхідні інструменти	Поточні інструменти (приклади)	Нові інструменти (пропозиції)
Управління проектами	Інструменти для планування, відстеження завдань, комунікації, управління файлами	Excel, Google Sheets, Trello, Asana	Пропозиції: Notion, Monday.com, ClickUp (за рахунок більш глибокої інтеграції, можливостей автоматизації та візуалізації)
Креативна розробка	Інструменти для дизайну, редагування зображень, відеомонтажу, генерації ідей	Adobe Photoshop, Illustrator, Premiere Pro, Miro	Пропозиції: Figma (для спільного створення дизайнів), Canva (для швидкого створення графіки), Midjourney (для генерації зображень на основі текстових описів)
Аналітика	Інструменти для веб-аналітики, аналізу соціальних мереж, відстеження ефективності рекламних кампаній	Google Analytics, Google Ads, Facebook Insights, Yandex Metrica	Пропозиції: Google Data Studio (для візуалізації даних), Amplitude (для аналізу поведінки користувачів), Supermetrics (для об'єднання даних з різних джерел)
Комунікація	Інструменти для спілкування в команді, проведення відеоконференцій, обміну файлами	Slack, Zoom, Google Meet, Dropbox	Пропозиції: Microsoft Teams (за рахунок інтеграції з іншими продуктами Microsoft), Discord (для більш неформального спілкування), Notion (як єдиний центр для всіх типів комунікації)

Створення веб-сайту для рекламного агентства «BE POLAR» обумовлене необхідністю охоплення більшої кількості потенційних споживачів рекламної продукції. Варто зазначити, що веб-сайт – це обличчя компанії, тому потрібно розробити функціональний сайт із грамотно налаштованою рекламою і зручним інтерфейсом. Сайт дозволить клієнту швидко і зручно оформити потрібний товар, залишити і прочитати відгуки про надані послуги компанії, а також буде можливість напряму спілкуватися із керівництвом компанії у випадку виникнення претензій до товарів чи послуг. В цьому контексті варто

провести аналіз зацікавлених сторін проекту по створенню нового веб-сайту. Ступінь впливу зацікавлених осіб на проект оцінюється по шкалі від -5 до +5, де 5 – ступінь впливу найбільш висока (низька), а знаки «+» і «-» характеризують позитивне чи негативне відношення.

Таблиця 3.8

**Вимоги і вплив зацікавлених сторін проекту розробки сайту для
рекламного агентства «BE POLAR»**

Зацікавлена особа	Ступінь впливу (+5 - 5)	Вимоги
Керівництво компанії	+5	<ul style="list-style-type: none"> - виконання проекту у визначений термін, - запуск роботи сайту до 1.08.2024р., - залучення до проекту не більше 3 осіб, - витрати на проект не повинні виходити за межі виділеного бюджету, - звіти про стан проекту і погодження рішень, - приріст нових клієнтів на 15% за рахунок роботи сайту до 1.12.2024 року, - отримання планової дохідності проекту.
Менеджер проекту	+5	<ul style="list-style-type: none"> - досягнення цільових показників проекту, - кар'єрний ріст, - час на роботу проекту виділяється із робочого часу, - витрати по проекту виплачуються окремо, - чітка постановка цілей, задач і вимог до проекту.
Клієнти	+3	<ul style="list-style-type: none"> - зручний, інформативний, ілюстрований сайт із актуальною інформацією, - можливість швидко здійснювати замовлення товарів, - можливість порівнювати ціни аналогічних компаній, - робота сайту без перебоїв, - можливість читати відгуки про товари і послуги.
Працівники компанії	+2	<ul style="list-style-type: none"> - більш зручне, швидке і сучасне обслуговування клієнта, - робота сайту без перебоїв, - наявність на сайті актуальної інформації про знижки та акції, - досягнення цільових показників проекту, - підвищення заробітної плати
Конкуренти	-5	<ul style="list-style-type: none"> - утримання частки ринку, - збереження поточного стану на ринку рекламних послуг
Підрядники проекту	+5	<ul style="list-style-type: none"> - чітко сформульоване технічне завдання, - своєчасна виплата зобов'язань, - оформлення договору на надання послуг

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Таким чином, можна відмітити, що сила впливу, в переважній більшості вище середнього значення, що свідчить про необхідність і актуальність проекту створення ефективного сайту для рекламного агентства «BE POLAR».

Таблиця 3.9.

Учасники стратегічної перебудови рекламного агентства «BE POLAR»

Завдання	Менеджер проекту	Креативний директор	Копірайтер	Дизайнер	Аналітик	Інші
Розробка медіаплану	X				X	
Створення концепції креативу		X				
Написання рекламних текстів			X			
Розробка дизайну візуалів				X		
Налаштування рекламних кампаній					X	
Моніторинг ефективності					X	
Звітність клієнту	X					

Після отриманні переліку робіт потрібно чітко спланувати строки і рамки проектної команди. Планування строків виконання проектів варто здійснювати за допомогою спеціалізованих програмних засобів. Найоптимальнішим інструментом в цьому плані є побудова діаграми Ганта. Графіки Ганта дозволяють визначати основні етапи проекту і визначати ключові задачі.

Економічна ефективність проекту – це категорія, яка відображає відповідність інвестиційного проекту цілям та інтересам його учасників. Пропонуємо оцінювати такі види ефективності інвестиційного проекту:

1. Ефективність проекту в цілому. Оцінка проекту в цілому здійснюється виходячи із комерційної і суспільності позиції, при чому обидва види ефективності розглядаються з точки зору єдиного учасника, який реалізує проект за власні кошти. В рамках цієї роботи ми будемо розглядати тільки комерційну ефективність

2. Ефективність участі в проекті. Учасниками проекту можуть бути підприємства, які реалізують проект і його акціонери, банки, лізингова компанії та ін. Оскільки об'єктом дослідження у кваліфікаційні роботі магістра є рекламне агентство «BE POLAR», то будемо оцінювати комерційну ефективність проекту в цілому.

Комерційна (фінансова) ефективність враховує фінансові наслідки реалізації інвестиційного проекту для його безпосередніх учасників. Розрахунок економічної ефективності включає три етапи:

1. Побудова потоку реальних коштів і визначення на його основі необхідного обсягу фінансування проекту.

2. Розрахунок показників економічної ефективності.

3. Оцінка стійкості (чутливості) проекту

Оцінка стійкості проекту може включати наступні складові:

- врахування того, як фінансується проект (за рахунок власних коштів чи залучених). Рекламне агентство «BE POLAR» для розробки сайту буде використовувати власний капітал;

- формування (прогнозування) вільного грошового потоку по проекту. В нашому проекті приходом буде також і додаткова виручка від залучення нових клієнтів на сайт.

- формування грошового потоку податкових вигод. Цей етап проводиться, якщо потрібно залучати додатковий капітал. В нашому випадку для проекту додатковий капітал залучатися не буде.

- визначення ставок дисконтування грошових потоків. Ставка дисконтування буде нижчою, оскільки в структурі капіталу на фінансування проекту передбачається 100% власний капітал.

- розрахунок і аналіз критеріїв ефективності інвестиційного проекту.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові напрямки для вдосконалення маркетингової стратегії рекламного агентства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить агентству не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й досягти значних успіхів у майбутньому.

Розрахунок і аналіз критеріїв ефективності удосконалення маркетингової стратегії рекламного агентства «BE POLAR», тис.грн.

Етап процесу	Оптимізований процес	Відповідальний	Терміни виконання	Індикатори успіху	Ціна
Прийняття проекту	Детальний бриф, оцінка ресурсів, визначення КРІ, підписання договору. Впровадження системи автоматичного оброблення запитів.	Менеджер проекту	3 робочих дні з моменту отримання запиту	Повний бриф, узгоджений договір, визначені КРІ	3
Розробка стратегії	Спільна сесія з клієнтом, аналіз конкурентів, сегментація аудиторії, формування пропозиції цінності, розробка медіаплану.	Стратег, клієнтський менеджер	1-2 тижні з моменту підписання договору	Затверджена стратегія, узгоджена з клієнтом, детальний медіаплан	15
Креативна розробка	Створення концепції, розробка візуалів, написання текстів. Використання інструментів для спільного створення ідей.	Креативний директор, дизайнер, копірайтер	2-3 тижні	Затверджені креативи, позитивні відгуки клієнта	15
Продукція	Підготовка всіх необхідних матеріалів для запуску кампанії. Використання систем автоматизації для створення рекламних оголошень.	Продюсер, копірайтер, дизайнер	1 тиждень до запуску кампанії	Всі матеріали готові до запуску, відсутність критичних помилок	
Запуск кампанії	Налаштування рекламних кампаній у всіх каналах, моніторинг запуску. Використання інструментів автоматизації для управління кампаніями.	Менеджер проекту, маркетолог	Вказаний у медіаплані	Успішний запуск всіх кампаній, відсутність технічних збоїв	
Моніторинг та аналіз	Регулярний збір та аналіз даних, підготовка звітів, оптимізація кампаній на основі отриманих даних. Використання дашбордів для візуалізації даних.	Аналітик, менеджер проекту	Щотижневі звіти, щомісячні аналітичні зрізи	Зростання ключових показників ефективності, оптимізація бюджету	

Послідовність етапів може бути змінена, а в разі необхідності, окремі етапи можуть бути пройдені повторно.

Таблиця 3.11

**Прогнозні результати удосконалення маркетингової стратегії
рекламного агентства «BE POLAR» на період 2025-2026 рр., тис.грн.**

Стаття	2023 р.	Після удосконалення 2025-2026 рр.	Відношення, %
Разом витрати на маркетинг	659	2 059	312
Собівартість реалізованої продукції	1 400	2 240	160
Виручка	2500,0	6250,0	250
Чистий прибуток (після оподаткування)	441,1	1951,6	442
Рентабельність, %	31,51	87,14	x
ROMI	-	21,49	x

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства «BE POLAR» на період 2025-2026 рр. можна вважати економічно обґрунтованими, хоча сукупні витрати зростуть на 60%, чистий прибуток зросте у 4,4 рази і становитиме 1,9 млн.грн. Рентабельність бізнесу зросте на 55,6% і становитиме 87,14%.

Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 2 рази, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробить 2 гривні прибутку на кожен гривню, інвестовану в удосконалення стратегії маркетингу.

Матриця БКГ є потужним інструментом для стратегічного планування в рекламному агентстві, вона містить 4 підквадрати і відображує рівень рекламних послуг:

1. Зірки: Це найбільш перспективні послуги, які потребують значних інвестицій для підтримки зростання.
2. Дійні корови: Стабільні послуги, які генерують значний дохід і можуть фінансувати інші бізнес-одиниці.
3. Знаки питання: Перспективні послуги, які потребують ретельного

аналізу і прийняття рішень про подальший розвиток.

4. Собаки: Послуги з низькою прибутковістю, які можуть бути ліквідовані або реструктуризовані.

Матриця БКГ допомагає візуалізувати портфель послуг, оцінити їх потенціал і прийняти обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів (рис. 3.5).

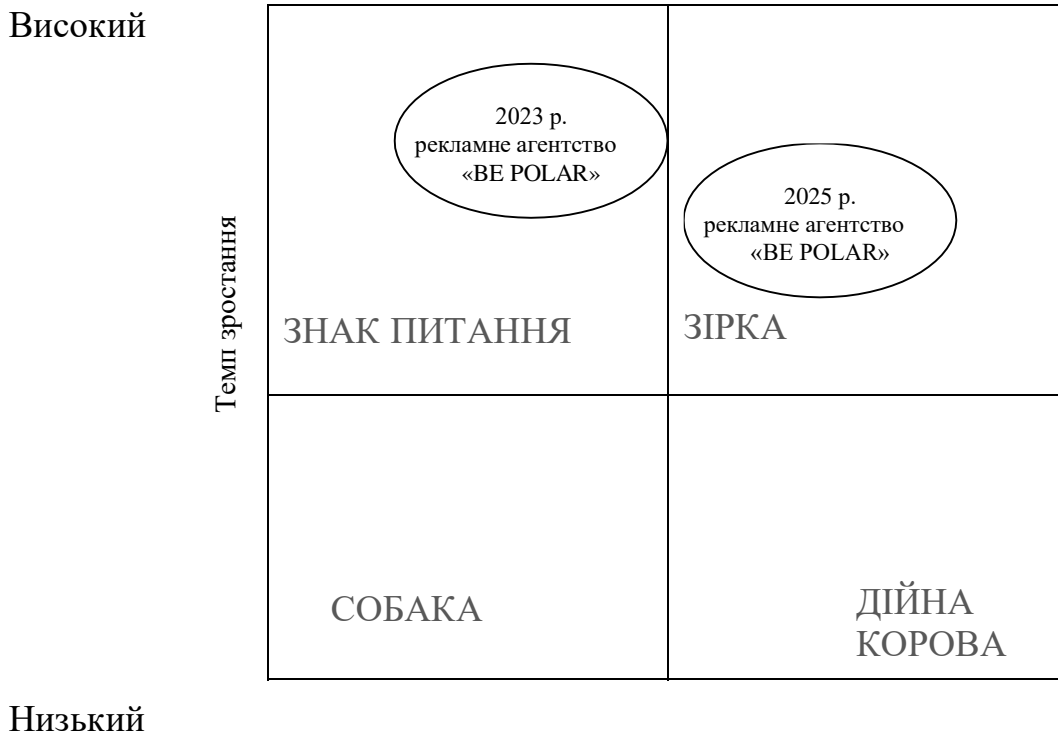


Рис. 3.5. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» рекламного агентства «BE POLAR»

Джерело: складено автором

У 2023 році на матриці БКГ «зростання – частка ринку», рекламне агентство «BE POLAR» було «знаком питання», але завдяки зміні форматів реклами, зростанню популярності соціальних мереж, рекламне агентство «BE POLAR» у 2025 році перетвориться на «зірку».

Результатом таких змін може стати:

1. Збільшення частки ринку: Завдяки ефективним маркетинговим кампаніям і розширенню спектру послуг агентство може залучити більше клієнтів і збільшити свою частку ринку.

2. Підвищення прибутковості: Нові послуги і ефективні маркетингові інструменти можуть привести до зростання доходів і прибутковості агентства.

3. Посилення бренду: Активна діяльність в соціальних мережах, розробка унікального контенту і успішні маркетингові кампанії підвищать впізнаваність бренду агентства і зміцнять його позиції на ринку.

4. Збільшення лояльності клієнтів: Завдяки персоналізованому підходу і ефективним результатам агентство зможе завоювати довіру клієнтів і побудувати довгострокові відносини.

Темпи зростання ринку: Показує, наскільки швидко зростає ринок, на якому компанія продає свій продукт або послугу.

Відносна частка ринку: Показує, яку частку ринку займає компанія порівняно з найбільшим конкурентом.

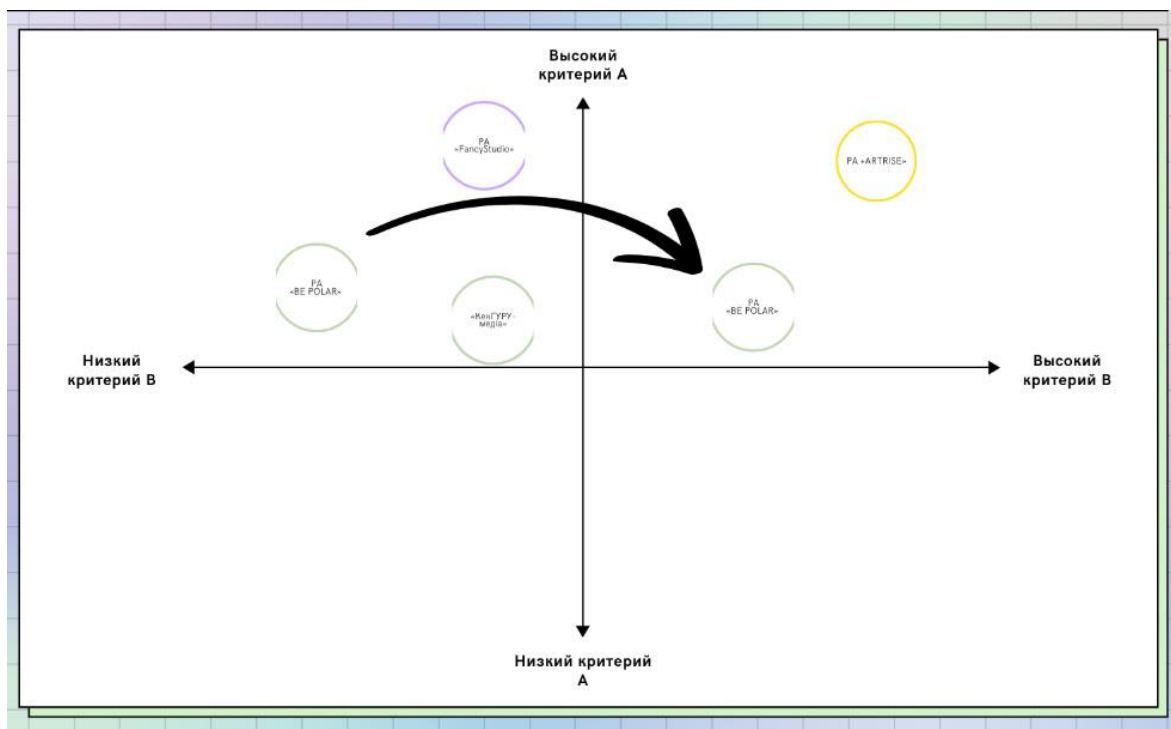


Рис. 3.6. Стратегічна карта конкурентної стратегії рекламного агентства «BE POLAR»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Таким чином, перетворення «BE POLAR» зі «знака питання» в «зірку» є цілком реальним сценарієм, який може бути досягнутий завдяки сміливим рішенням, інноваціям і адаптації до змін на ринку.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра нами було сформовано цілі та відповідно до цього обрано стратегії. Місією рекламного агентства «BE POLAR» є конкретне розуміння і обґрунтування виду діяльності, характеру продукції і кола споживачів. Ми вважаємо, що в цьому плані згідно проведеної нами в першому розділі класифікації еталонних стратегій найбільш ефективною буде стратегія концентрованого росту, оскільки вона відповідає поставленим цілям і завданням компанії. Стратегія концентрованого росту дасть можливість виходу на нові ринки, сегменти ринку, а в нашому випадку компанія «BE POLAR» планує виходити і завоювати стійкі позиції на ринку B2C.

Відповідно до розробленої нами матриці стратегій конкуренції Портера, найбільш прийнятною стратегією для рекламного агентства «BE POLAR» буде стратегія розвитку ринку. Вона є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, які задовольняють цілі і бачення компанії. В рамках даної стратегії компанія може вийти на ринок B2B і обслуговувати нові сегменти ринку. А створення сайту буде сприяти залученню нових клієнтів та полегшить обслуговування вже існуючих.

Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «BE POLAR» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із клієнтами (B2C). Для реалізації стратегії B2C маркетингу (мета – не просто продати послугу, а показати клієнту, як саме ви можете вирішити його бізнес-проблему і зробити його бренд успішнішим) та розробки і впровадження нового ефективного веб-сайту, рекламному агентству «BE POLAR» потрібно 2 млн.грн., у 2023 році витрати були такими самими, тобто додаткового

вкладання коштів не передбачається, лише за рахунок оптимізації бізнес-процесів буду досягнуто кращих результатів роботи із клієнтами: зростання кількості нових клієнтів, зниження вартості залучення клієнта, підвищення середнього чеку, зростання рівня конверсії, збільшення повторних продаж, збільшення залученості в соціальних мережах, тобто це означає, що маркетингові інвестиції будуть більш ефективні

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства «BE POLAR» на період 2025-2026 рр. можна вважати економічно обґрунтованими, хоча сукупні витрати зростуть на 60%, чистий прибуток зросте у 4,4 рази і становитиме 1,9 млн.грн. Рентабельність бізнесу зросте на 55,6% і становитиме 87,14%.

Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 2 рази, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробить 2 гривні прибутку на кожен гривню, інвестовану в удосконалення стратегії маркетингу.

У 2023 році на матриці БКГ «зростання – частка ринку», рекламне агентство «BE POLAR» було «знаком питання», але завдяки зміні форматів реклами, зростанню популярності соціальних мереж, рекламне агентство «BE POLAR» у 2025 році перетвориться на «зірку».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено систему управління маркетинговою діяльністю, а також розроблено заходи щодо стратегічної орієнтації для компанії «BE POLAR», яка здійснює свою діяльність на ринку рекламних послуг. В ході дослідження нами отримано наступні результати:

1. В ринкових умовах господарювання формування політики менеджменту є успішною моделлю ефективної діяльності компанії, стабільного бізнес-розвитку, формування позитивного іміджу серед споживачів та інших контактних аудиторій. Проведений нами аналіз наукових напрацювань дозволив зробити висновки, що на сьогоднішній день не має єдиного сформованого розуміння поняття «управління маркетингом», а його трактування проводить через призму таких термінів як маркетинговий менеджмент, маркетингове управління.

2. Стратегічна мета підприємства - сформувати основу для тривалих взаємовідносин покупця і товарів (послуг) компанії. Стратегічний підхід до управління маркетингом формується за допомогою еталонних та базових стратегій. Існує багато різних підходів до трактування концепцій управління маркетингом, які базуються орієнтації на потреби (запити) споживачів, які підкріплюються комплексними зусиллями маркетингу та націлюються на створення певного рівня задоволення споживачів як бази для досягнення цілей компанії.

3. Управління системою маркетингу ми пропонуємо розглядати як процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності компанії на ринку. Провівши аналіз наукових джерел ми виявили, що більшість науковців пропонують такі етапи управління системою маркетингу: планування, організація, реалізація та контроль. Ми підтримуємо цю точку зору.

4. Рекламне агентство «BE POLAR» – це команда професіоналів, які допомагають компаніям досягати своїх маркетингових цілей за допомогою ефективних рекламних кампаній. Вони розробляють стратегії, створюють

креативні матеріали та планують медіа-кампанії, щоб продукт чи послуга клієнта стали відомими та привабливими для цільової аудиторії.

5. На сьогодні рекламне агентство «BE POLAR» працює на ринку Дніпропетровської області та інших регіонів України, надає послуги будь-якого рекламного напрямку: широкоформатний друк, створення зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності, оформлення транспортної реклами (зовнішньої і внутрішньої), будь який вид поліграфії, виготовлення сувенірної продукції та інше.

6. В продуктивній лінії є як стандартизовані товари, так і унікальні, що створює конкурентну перевагу для компанії на ринку. З 2024 року «BE POLAR» позиціонує себе як креативна агенція по проведенню вражаючих онлайн корпоративів та тимблдингів. Сівпрацює з Алло, Дека, Yalantis, Цифротех, Wizards Dev. Події об'єднують релокейtnуті команди та дозволяють оптимізувати бюджет на HR-активності.

7. Рекламне агентство «BE POLAR» займає близько 4% частки ринку рекламних послуг, але має всі шанси досягти рівня лідерів в сфері рекламних послуг, які охоплюють близько 20% ринку. Обсяг продаж рекламного агентства складає 2500 тис. грн. в рік, що є хорошим показником діяльності компанії в порівнянні із основними конкурентами.

8. Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «BE POLAR» працює 25 осіб, кожен із них висококваліфікований фахівець. РА «BE POLAR» пропонує хороші заробітні плати працівникам, що свідчить про грамотне управління всією діяльністю. Середня заробітна плата керівників – 50-60 тис. грн. в місяць, дизайнерів – 32-35 тис. в місяць, менеджерів – 15 тис. грн. + % від укладених угод. В порівнянні із середньою заробітною платою в м. Дніпро ця пропозиція є досить вигідною для працівників. Так як рекламне агентство «BE POLAR» працює із

клієнтами на довготривалій основі, тому це дає впевненість і стабільність і для його працівників.

9. Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат РА «BE POLAR» зростає, найкращий показник спостерігається в 2023 році. Чистий прибуток за 2023 рік склав 1421,1 тис. грн., підприємство із збитку через капітальні вкладення у створення бізнесу вийшло на рентабельність у 87,6 %, але відчувається складність ведення бізнесу в умовах війни.

10. Кількість рекламних агентств на ринку м. Дніпро складає 54, хоча прямими конкурентами рекламної агенції «BE POLAR» є 5 агентств: РА «Авокадо», РА «КенГУРУ-медіа», РА «FancyStudio», РА «Паблісіті Лаин», рекламна агенція «Партнер». Частки ринку перелічених компаній варіюються від 5-10%.

11. Що стосується конкуренції по ціні, то можна дати наступну характеристику: є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат. Лідери ринку рекламних послуг ринку м. Дніпро є РА «ARTRISE» і РА «Альтернатива», РА «Трейс», які займають 18%, 17% та 13% відповідно.

12. Впевненість у роботі рекламного агентства «BE POLAR» додає той факт, що воно працює в різних напрямках рекламних послуг, тому і має широкий асортимент і унікальність послуг. Якщо основні конкуренти працюють по таких напрямках як широкоформатний друк, поліграфія, то компанія «BE POLAR» пропонує окрему сувенірну продукцію роботи та є креативним агентством.

13. Робота рекламного агентства «BE POLAR» в умовах війни зазнала значних змін. Цей непростий період змусив ком «BE POLAR» переосмислити свої стратегії та підходи до просування товарів і послуг.

14. Основні зміни та адаптації: Переорієнтація на соціальні теми: увага на підтримку соціальних ініціатив, волонтерства та гуманітарної допомоги. Це не лише дозволяє долучитися до важливих справ, але й зміцнює імідж компанії та викликає довіру у споживачів. Зміна форматів реклами: Рекламні кампанії

стали більш етичними та чутливими. Використання гумору, яскравих кольорів та інших прийомів, які раніше були популярними, стало менш доречним. Натомість на перший план вийшли інформативні та емоційні повідомлення, які підтримують і надихають. Робота з новими каналами комунікації: Війна призвела до змін у медіа-ландшафті. Рекламне агентство «BE POLAR» шукало нові канали для донесення своїх повідомлень до аудиторії, такі як соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи. Зміна цільової аудиторії: дещо змінили свою цільову аудиторію, зосередившись на внутрішньому ринку.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра нами було сформовано цілі та відповідно до цього обрано стратегії.

1. Місією рекламного агентства «BE POLAR» є конкретне розуміння і обґрунтування виду діяльності, характеру продукції і кола споживачів. Ми вважаємо, що в цьому плані згідно проведеної нами в першому розділі класифікації еталонних стратегій найбільш ефективною буде стратегія концентрованого росту, оскільки вона відповідає поставленим цілям і завданням компанії. Стратегія концентрованого росту дасть можливість виходу на нові ринки, сегменти ринку, а в нашому випадку компанія «BE POLAR» планує виходити і завоювати стійкі позиції на ринку B2C.

2. Відповідно до розробленої нами матриці стратегій конкуренції Портера, найбільш прийнятною стратегією для рекламного агентства «BE POLAR» буде стратегія розвитку ринку. Вона є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, які задовольняють цілі і бачення компанії. В рамках даної стратегії компанія може вийти на ринок B2B і обслуговувати нові сегменти ринку. А створення сайту буде сприяти залученню нових клієнтів та полегшить обслуговування вже існуючих.

3. Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «BE POLAR» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із клієнтами (B2C). Для реалізації стратегії B2C маркетингу (мета – не просто продати послугу, а показати клієнту, як саме ви можете вирішити його бізнес-проблему і зробити його бренд успішнішим) та розробки і впровадження нового

ефективного веб-сайту, рекламному агентству «BE POLAR» потрібно 2 млн.грн., у 2023 році витрати були такими самими, тобто додаткового вкладання коштів не передбачається, лише за рахунок оптимізації бізнес-процесів буду досягнуто кращих результатів роботи із клієнтами: зростання кількості нових клієнтів, зниження вартості залучення клієнта, підвищення середнього чеку, зростання рівня конверсії, збільшення повторних продаж, збільшення залученості в соціальних мережах, тобто це означає, що маркетингові інвестиції будуть більш ефективні

4. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства «BE POLAR» на період 2025-2026 рр. можна вважати економічно обґрунтованими, хоча сукупні витрати зростуть на 60%, чистий прибуток зросте у 4,4 рази і становитиме 1,9 млн.грн. Рентабельність бізнесу зросте на 55,6% і становитиме 87,14%.

5. Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 2 рази, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробить 2 гривні прибутку на кожен гривню, інвестовану в удосконалення стратегії маркетингу.

6. У 2023 році на матриці БКГ «зростання – частка ринку», рекламне агентство «BE POLAR» було «знаком питання», але завдяки зміні форматів реклами, зростанню популярності соціальних мереж, рекламне агентство «BE POLAR» у 2025 році перетвориться на «зірку».