

**Вищий навчальний заклад
«НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
спеціальність 075 «Маркетинг»
освітня програма «Маркетинг»

«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ»

*Здобувач вищої освіти
заочної форми здобуття освіти*

_____ Паризький Вадим Ігорович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
_____ доктор економічних наук, професор
(вчений ступінь (к.е.н., д.е.н.), наукове звання)

_____ Єрмошенко Микола Миколайович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

*Завідувач кафедри маркетингу, економіки,
управління та адміністрування*
_____ доктор економічних наук, професор
(вчений ступінь (к.е.н., д.е.н.), наукове звання)

_____ Єрмошенко Микола Миколайович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

ПЛАН

ВСТУП	- 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	- 7
1.1. Засади формування маркетингових стратегій в стратегічному маркетинговому плануванні.....	- 7
1.2. Сутність та особливості маркетингових стратегій підприємства	- 17
1.3. Характеристика підходів до класифікації маркетингових стратегій.....	- 27
Висновки до розділу 1.....	- 31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ДРУКОВАНОЇ ПРЕСИ НА ПРИКЛАДІ ХОЛДИНГУ ТОВ «MEDIA INVEST GROUP»	- 32
2.1. Стан та перспективи розвитку ринку друкованої преси України ...	- 32
2.2. Загальна характеристика холдингу ТОВ «Media Invest Group».....	- 45
2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Media Invest Group».....	- 58
Висновки до розділу 2.....	- 69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	- 71
3.1. Обґрунтування необхідності стратегічного маркетингового планування для підвищення ефективності діяльності українських підприємств	- 71
3.2. Особливості формування маркетингової стратегії холдингу	- 79
3.3. Розробка стратегічної маркетингової програми за методом «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».....	- 83
3.4. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії стратегічних господарських підрозділів холдингу «Media Invest Group».....	- 87
Висновки до розділу 3.....	- 97
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	- 98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	- 101

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення глобальної конкуренції призводить до того, що фактори національної, галузевої і корпоративної конкурентоспроможності, багато в чому визначувані рівнем розробки маркетингових стратегій. В умовах ринку стратегічний розвиток може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції маркетингу. Вітчизняні підприємства нині активно шукають шляхи свого подальшого ринкового розвитку. Але в більшості випадків цей пошук є інтуїтивним і науково необґрунтованим. Ключового значення при цьому набуває маркетингова діяльність, зокрема формування маркетингових стратегій підприємства.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже тільки стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби, а маркетингова стратегія є основним його інструментом, тому саме розробці маркетингових стратегій необхідно приділяти значну увагу, підприємствам, що господарюють в ринкових умовах.

Проте необхідно констатувати, що більшість складових елементів маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо дослідженими та обґрунтованими. Наприклад, дискусійним є зміст процесу маркетингового стратегічного планування (його складових етапів, їх послідовності та пріоритетності). Також необхідно відзначити, що в літературі виділяються лише окремі види стратегій та методи їх розробки, а системний підхід до формування маркетингових стратегій практично відсутній.

Таким чином, розробка теоретичних і методичних засад формування маркетингових стратегій на підприємстві є об'єктивно необхідною. А

необхідність поглиблення наукових досліджень даної проблеми з урахуванням специфіки становлення ринкових відносин в нашій державі зумовила вибір теми, визначила мету і завдання наукової роботи.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Дослідженнями стратегічного маркетингу займалися Д. Аакер [5], І. Ансоф [6], Г. Ассель [9], П. Діксон [32], П. Друкер [38], Дж. Еткінсон [40], О'Шонесси Дж., [72] М. Портер [73] та інші.

Серед вітчизняних вчених, що займаються проблемами маркетингового стратегічного планування та формуванням маркетингових стратегій підприємства, можна виділити таких, як В. Ащаулов [11], Л. Балабанова [13], В. Білошапка [16], М. Єрмошенко [42], О. Зозульов [47], Н. Куденко [54] та інші. У своїх працях вони розглядають питання формування принципів стратегічного маркетингу, класифікації видів стратегій маркетингу, методичних підходів до маркетингового планування та формування маркетингових стратегій підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних та методико-прикладних підходів до формування маркетингових стратегій підприємства для підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування з врахуванням особливостей ринкового сегменту, на якому функціонує підприємство.

Відповідно до мети роботи основними **завданнями** дослідження є:

- з'ясувати сутність, особливості та основні підходи до класифікації маркетингових стратегій підприємства;
- розглянути основні методичні підходи до формування маркетингових стратегій на всіх рівнях управління;
- виявити особливості формування маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах;
- розглянути маркетингові стратегії ТОВ «Media Invest Group» та запропонувати напрями удосконалення формування маркетингових стратегій вітчизняними підприємствами.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування на підприємстві з урахуванням особливостей економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування маркетингових стратегій підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і специфічні методи наукового пізнання такі як: історичний метод, метод теоретичного узагальнення, морфологічний та статистичний аналіз, методи маркетингових досліджень, статистичні та аналітичні методи збору та оцінки маркетингової інформації, маркетингових матричний аналіз та інші.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у розробці пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії стратегічних господарських підрозділів холдингу «Media Invest Group» на основі стратегічної маркетингової програми за методом «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вона може бути використана в діяльності ТОВ «Media Invest Group» як програма по підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проведене в роботі дослідження може стати практичною опорою для підприємств, що є аналогічними ТОВ «Media Invest Group» у формуванні своєї власної моделі маркетингової діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 110 сторінках. Список використаних джерел налічує 108 найменувань. У роботі міститься 9 таблиць, 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Засади формування маркетингових стратегій в стратегічному маркетинговому плануванні

В умовах жорсткої конкуренції і тривалої економічної кризи постійне стратегічне маркетингове планування з метою формування маркетингових стратегій є необхідною передумовою виживання підприємств.

Проаналізувавши вітчизняні та закордонні праці із проблем стратегічного маркетингового планування та формування маркетингових стратегій можна зробити висновок про суттєві відмінності у трактуванні та підходах до них. В економічній літературі поняття «стратегічний менеджмент», «стратегічне планування», «стратегічний маркетинг», «стратегічне маркетингове планування», «маркетингова стратегія» часто переплітаються і ототожнюються. М. Дмитрук зазначає, що нерідко ці терміни використовуються лише для: «зазначення ознак довгострокового планування (3-5 років); висвітлення діяльності, спрямованої на ефективне ведення конкурентної боротьби та задоволення потреб споживачів; аргументації стратегічної зорієнтованості підприємства» [33].

Так, стратегічне маркетингове планування визначається подібно до стратегічного маркетингу як «управлінський процес встановлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями підприємства», і виділяються такі основні його функції: 1) аналіз конкурентного становища підприємства; 2) оцінка маркетингових можливостей і ризиків; 3) оцінка сильних і слабких позицій підприємства; 4) управління портфелем бізнесу щодо визначення маркетингових стратегій стратегічних господарських підрозділів; 5) розробка маркетингової концепції – довгострокового напрямку діяльності; 6) трансформація місії в сукупність

маркетингових цілей; 7) вибір і формування маркетингових стратегій; 8) адаптація існуючої маркетингової стратегії до змін навколишнього середовища.

Хоча ці поняття і відносяться до однієї загальної концепції, їх необхідно розмежовувати на засадах відмінностей їх ролей в управлінні підприємством. Слідуючи превалюючій у літературі точці зору, розглянемо маркетингову стратегію як основну категорію чи результат стратегічного маркетингового планування, який є елементом стратегічного маркетингу, що у свою чергу є складовою стратегічного управління та маркетингової діяльності підприємства, що можна відобразити на рис.1.1. Всі ці категорії аналізуватимуться в роботі як основні засади формування маркетингових стратегій підприємства.

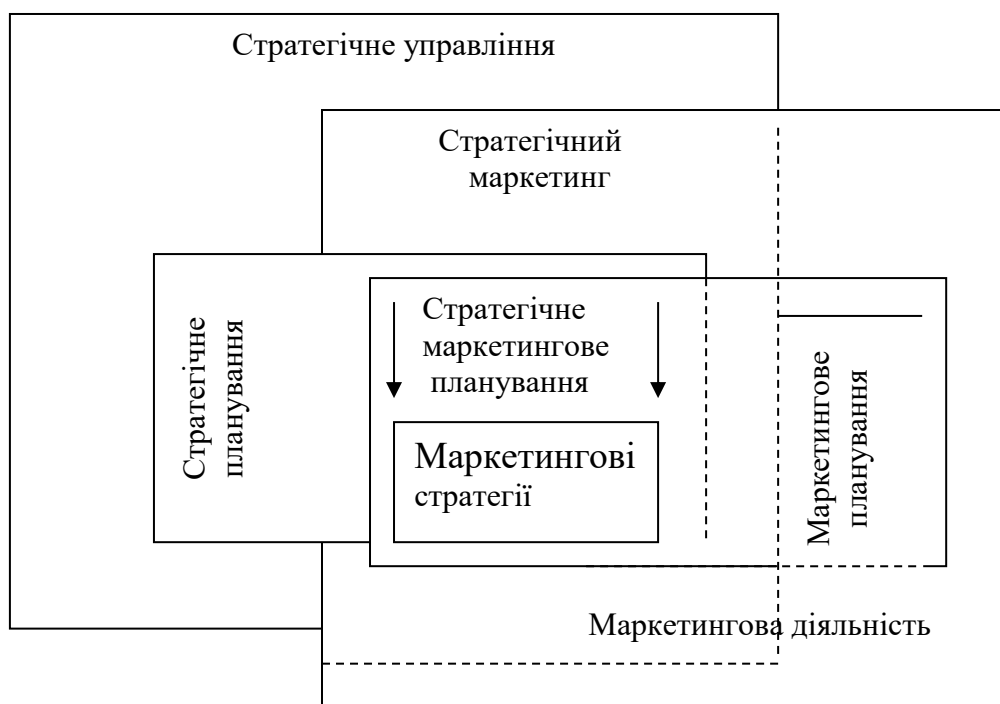


Рис.1.1. Місце маркетингових стратегій в управлінні підприємством
Джерело: розроблено автором на основі [5-59]

Гаркавенко С.С. визначає маркетингове стратегічне планування як процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацією [23].

Куденко Н.В. вважає маркетингове стратегічне планування процесом формування маркетингових стратегій підприємства відповідно до його

певного стратегічного рівня; мета, завдання та інструментарій маркетингового стратегічного планування адекватні певним стратегічним рівням підприємства [54].

Характеризуючи процес маркетингового стратегічного планування, Малком Мак-Дональд пише: «Завдання конкурентної маркетингової стратегії полягає в переміщенні підприємства з поточної позиції на більш сильну. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії у відповідність до можливостей, які відкриваються перед підприємством. Складність такого завдання, особливо для великих диверсифікованих компаній, призвела до розробки теорій, концепцій і технік, які представляють процес створення стратегії в систематизованому вигляді. Все це отримало назву процесу стратегічного (маркетингового) планування».

Основною метою стратегічного маркетингового планування є побудова діяльності фірми таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Щоб досягти основної мети маркетингове стратегічне планування має базуватись на наступних принципах:

- взаємоузгодженість із загально фірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загально фірмового плану і не може суперечити йому;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес;
- гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану [54].

Завдання і функції маркетингового стратегічного планування:

- аналіз конкурентного становища фірми;

- оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків фірми;
- оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку;
- управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів;
- трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей;
- вибір і формування маркетингових стратегій;
- адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі.

Процес маркетингового стратегічного планування передбачає виділення певних етапів. Не існує єдиного підходу щодо етапів і послідовності процесу маркетингового стратегічного планування (рис. 1.2 - 1.4). Спільною рисою всіх підходів щодо процесу маркетингового стратегічного планування є виділення таких складових етапів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії.

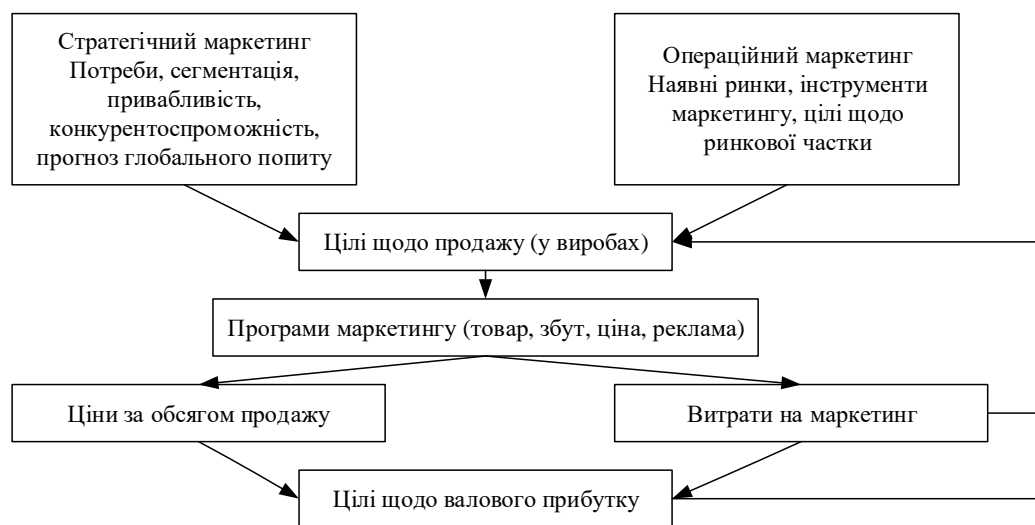


Рис. 1.2. Процес маркетингового планування за Ж.Ж. Ламбенем
Джерело: складено за даними [57; с.9]

Основні розбіжності в підходах авторів щодо процесу маркетингового стратегічного планування полягають у наступному:

- включення місії в процес маркетингового стратегічного планування;
- пріоритетність між місією та маркетинговим стратегічним аналізом;
- виділення етапу встановлення цілей як складового етапу процесу маркетингового стратегічного планування;

– виділення етапу реалізації як складового етапу процесу маркетингового стратегічного планування.



Рис. 1.3. Процес маркетингового стратегічного планування за Г. Асселем
Джерело: складено за даними[9]

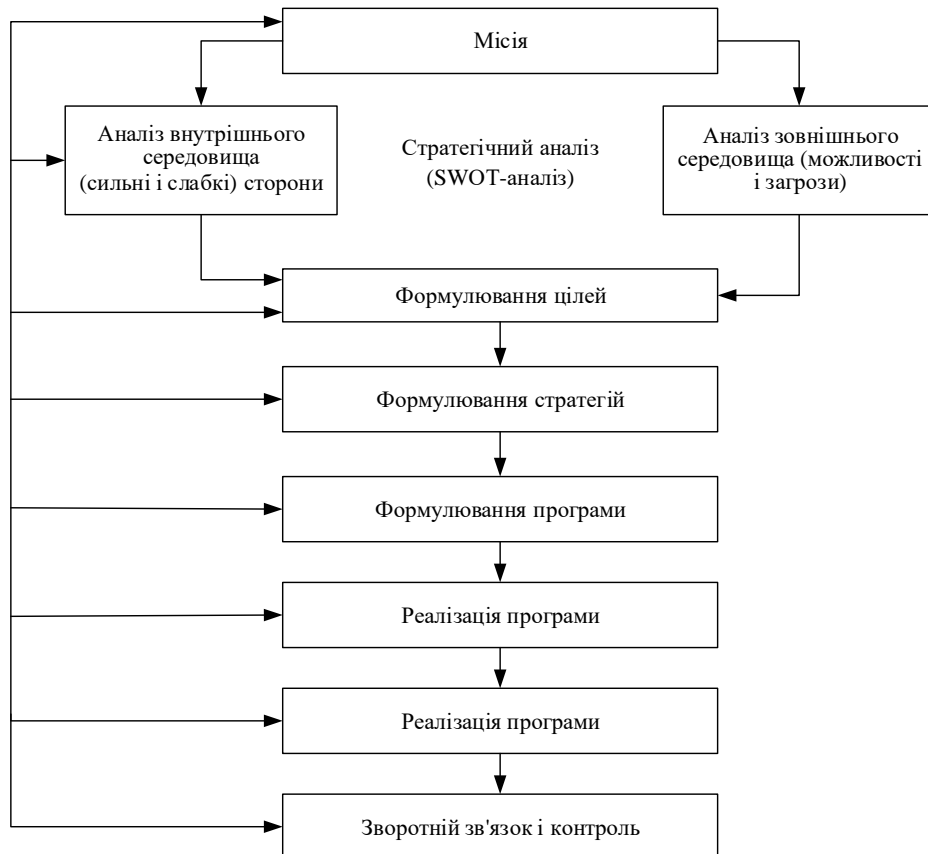


Рис. 1.4. Процес стратегічного маркетингового планування за Ф. Котлером
Джерело: складено за даними [52]

Процес маркетингового стратегічного планування не можна зводити лише до планування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, які властиві маркетинговому функціональному стратегічному рівні. Адже методи і функції маркетингу проявляються на всіх стратегічних

рівнях і необхідні при розробці і корпоративної, і конкурентної (бізнесової) стратегії. Тому, ми дотримуємося превалюючій в літературі думки, що процес маркетингового стратегічного планування охоплює всі стратегічні рівні підприємства – корпоративний, бізнес-рівень та функціональний (маркетинговий) рівень.

Основні етапи процесу маркетингового стратегічного планування (маркетинговий аналіз – встановлення маркетингових цілей – формулювання маркетингових стратегій) властиві кожному стратегічному рівню – корпоративному, бізнес-рівню та маркетинговому функціональному рівню. Але на кожному стратегічному рівні ці етапи мають свою специфіку і змістовне наповнення.

На корпоративному рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на формуванні оптимального портфеля бізнесу підприємства. При цьому складові етапи стратегічного планування трансформуються так:

- маркетинговий стратегічний аналіз – зводиться до маркетингової стратегічної сегментації,
- маркетингові цілі – загально-корпоративні,
- маркетингові стратегії – корпоративні.

На бізнес-рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на формуванні конкурентних переваг СГП підприємства. Цій меті підпорядковані і складові етапи маркетингового стратегічного планування:

- маркетинговий стратегічний аналіз – зводиться до SWOT-аналізу,
- маркетингові цілі – встановлюються щодо кожного стратегічного господарського підрозділу підприємства;
- маркетингові стратегії – конкурентні.

На маркетинговому функціональному рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на вдалому позиціюванні. Для цього:

- маркетинговий стратегічний аналіз – зводиться до маркетингової поточної сегментації та формуванню цільових сегментів підприємства в межах СГП;
- маркетингові цілі – встановлюються щодо кожного елемента маркетингового комплексу;
- маркетингові стратегії – стратегії позиціонування та відповідні стратегії елементів маркетингового комплексу.

Опираючись на праці вітчизняних та іноземних фахівців у сфері маркетингу, можна виділили низку факторів, які мають визначальний вплив на стратегічне маркетингове планування та формування маркетингових стратегій.

Один із найважливіших факторів внутрішнього середовища підприємства є підтримка і залучення до планування вищого керівництва. В літературі часто наголошується, що це визначальний фактор посилення формалізації планування. Так, дослідження показали, що активне залучення вищого керівництва сприяло досягненню суттєво кращих результатів діяльності, успіх маркетингового стратегічного планування залежить практично цілком від бажання та здатності керівництва концептуалізувати стратегію і приймати відповідні стратегічні рішення.

Іншим важливим фактором є сприятливий організаційний клімат. Це, зокрема, підкреслюється у праці МакДональда. Напруженість відносин, брак інформації, ресурсів, неефективна оргструктура, на думку автора, є факторами негативного клімату. У праці Маркса стверджується, що компанії з новими системами планування повинні переглянути ступінь неприйняття цих систем різними групами, проаналізувати корпоративну культуру, зокрема, її відповідність підприємницькій діяльності в довготерміновій перспективі.

Розмір компанії визнається багатьма авторами основним визначальним фактором системи маркетингового планування. У працях МакДональда і Вансіла відзначається, що з ростом і диверсифікацією компаній, для вищого керівництва стає все важче збирати інформацію про ринок і здійснювати

контроль через неформальні процедури. Тому, стають необхідними більш структуровані системи прийняття рішень, які дозволяють швидко реагувати на зміни [59].

В багатьох роботах досліджується вплив на стратегічне маркетингове планування підприємства зовнішніх факторів. Вперше середовище функціонування компанії було розбите на внутрішні і зовнішні фактори Дунканом, при цьому зовнішні включали покупців, постачальників, конкурентів, соціо-політичне і технологічне середовище. Зовнішні фактори були поділені за складністю та невизначеністю.

Щодо складності середовища, то у праці Ліндсея та Руе виявлено, що компанії у складнішому середовищі характеризувались формалізованішим плануванням. Армстронг стверджує, що складні маркетингові, фінансові і виробничі процеси вимагають сильнішої формалізації [51].

Вплив невизначеності середовища на маркетингове планування досліджувався з суттєво відмінними висновками. Так, Друкер і Еткінсон стверджували, що менш централізовані і формалізовані організаційні структури були ефективнішими у більш динамічному середовищі. Вчені виявили, що невизначеність не впливає на стратегічне планування, наводяться ще радикальніші висновки, що планування в невизначеному і комплексному середовищі спричиняє більше проблем, ніж вирішує [38, 40].

Щодо ефектів стратегічного маркетингового планування, то можна виділити такі основні переваги його застосування:

- спрямованість діяльності організації на ключовий аспект стратегії;
- здатність швидко реагувати на зміни оточуючого середовища;
- можливість вкладення ресурсів у стратегічно обґрунтовані ефективні проекти;
- можливість консолідації рішень керівників усіх рівнів управління;
- створення середовища, сприятливого активному керівництву, а не пасивному реагуванню на зміни ситуації, тощо.

Фактори впливу та ефекти стратегічного маркетингового планування

узагальнено на рис.1.6.

М.Мак-Дональд виділяє такі основні фактори і умови, під впливом яких формується процес маркетингового стратегічного планування (рис.1.5)



Рис. 1.5. Фактори і умови маркетингового стратегічного планування за М.Мак-Дональдом). Джерело: складено автором за даними [59; 212]

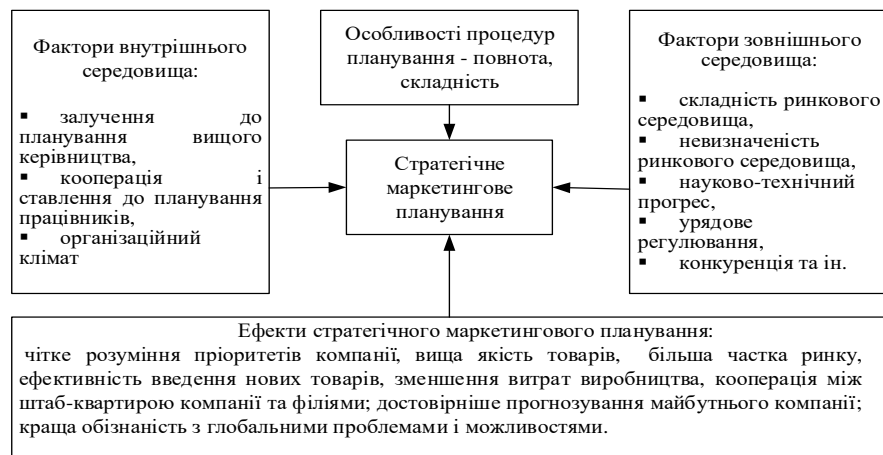


Рис. 1.6. Фактори впливу та ефекти стратегічного маркетингового планування. Джерело: розроблено автором

Результати різних емпіричних досліджень довели ефективність стратегічного маркетингового планування. Так, Котлер проаналізувавши причини успіху більш як двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу:

1) краща якість товару з точки зору споживача і наявність відмінних характеристик, та

2) розуміння ринку і маркетингове ноу-хау. Інші вчені дійшли тих самих висновків, вивчивши близько 13000 нових товарів. Позитивний вплив стратегічної ринкової орієнтації на рентабельність виявлено і в інших експериментальних дослідженнях вітчизняних авторів [51].

Проте, є і емпіричні свідчення, що планування неефективне у фінансовому плані.

Проте, в літературі виділяється багато не фінансових переваг стратегічного планування. Це в першу чергу – краща якість, частка ринку, ефективність виведення на ринок нових товарів, зменшення витрат виробництва. Крім того, це – чітке розуміння пріоритетів компанії, кооперація між штаб-квартирою компанії та філіями; підвищення впевненості керівництва у майбутньому компанії; краща обізнаність із глобальними проблемами і можливостями; краща мотивація праці менеджерів; ефективніша загальна координація, реалізація і контроль за стратегією.

Важлива роль стратегічного планування маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок:

- поширення слабо диференційованих товарів і товарних марок;
- зниження рівня прихильності до певної марки;
- зниження ефективності реклами;
- підвищення витрат на персональні комунікації;
- росту кількості магазинів і торгових центрів та ін..

Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність. Карлоф і Котлер передбачають, що масовий маркетинг буде еволюціонувати в персоніфікований, тобто в прямий маркетинг, інтерактивні комунікації, реактивну рекламу тощо [48,52].

Щодо значення стратегічного маркетингового планування для суспільства в цілому, то він є фактором економічної демократії тому, що створює систему, яка:

- враховує думку покупців,
- орієнтує інвестиції і виробництво на передбачувані потреби,

- враховує різноманітність потреб через сегментацію ринку,
- стимулює інновації і підприємницьку діяльність.

Оскільки предметним ядром і основною категорією стратегічного маркетингового планування є маркетингова стратегія в наступних пунктах даного розділу основна увага буде приділена виявленню сутності і особливостей маркетингових стратегій та здійснена характеристика основних підходів до їх класифікації .

1.2. Сутність та особливості маркетингових стратегій підприємства

В сучасних умовах розвитку економічної системи маркетинг відіграє провідну роль в діяльності фірми у взаємозв'язку з іншими функціями. Основна роль маркетингу зводиться до вироблення стратегічного напрямку розвитку фірми, розробки стратегій маркетингу на основі вивчення потреб споживачів та позицій конкурентів. Стратегії діяльності застосовуються практично всіма ефективно функціонуючими компаніями в країнах із розвинутою ринковою економікою та поступово стають невід'ємним елементом систем планування діяльності і вітчизняних підприємств. Вони набирають щоразу важливішого значення у зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, характерними для останніх десятиліть.

Проаналізувавши праці закордонних та вітчизняних вчених можна виділити типові підходи до визначення поняття «стратегія» (від грец. «strategia» мистецтво ведення війни), які наводяться в літературі:

- Стратегія – це вміння керувати або планувати;
- Стратегія – це першочерговий засіб досягнення основної мети;
- Стратегія – це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі, а також ресурсів, які відповідають умовам середовища, що змінюється.

Багато авторів визначальним для формування стратегії вважають зовнішнє оточення. Так, Диксон визначає стратегію як «раціональне прийняття рішень, у результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції», а Ансофф стверджує, що «зовнішнє середовище має визначальний вплив на процес формування стратегії в компаніях» [6, 32].

З іншого боку, частина авторів вважають, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії. Так, Карлоф [48] подає таке визначення: «стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії».

Чандлер також вважає стратегією «визначення основних цілей і задач компанії, а також напряму діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для їх досягнення».

Бачимо, що незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднують одна спільна мета – оптимізація діяльності підприємств стосовно до інших суб'єктів ринку. Проте доцільно відзначити, що на даний час досягти цього стає усе важче, оскільки конкуренція на ринках продовжує посилюватись. Тому у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і необхідно застосовувати більш динамічні концепції, оскільки ринкові умови змінюються швидше, ніж сформульовані стратегії втілюються.

На думку Малькольма, поняття «стратегія» є достатньо широким і формується із таких п'яти складових елементів [62]:

- Стратегія – намічуваний план діяльності (майбутня перспектива);
- Стратегія – принцип поведінки організації (минулі і теперішні традиції);
- Стратегія – позиція, розташування товарів організації на конкретних ринках;
- Стратегія – основний спосіб діяльності чи «теорія бізнесу» організації;

- Стратегія – набір дій чи «маневр» з метою перемогти конкурента.

На нашу ж думку, таке трактування є надто широким, воно переплітається з поняттями «стратегічний план», «позиціонування», «вибір сегменту ринку» та ін. Крім того, виходячи з такого трактування, взагалі складно виділити стратегії різних видів, зокрема, і маркетингову стратегію.

Однак, можливо виділити такі основні особливості стратегій підприємств [73]:

- Стратегія стосується і організації, і її оточення. «Організація використовує стратегію, щоб уміло управляти мінливим зовнішнім оточенням».

- Стратегія не буває простою. «Внаслідок змін організації доводиться мати справу з новими комбінаціями умов, тому зміст стратегії не може бути ні структурованим, ні програмованим, ні шаблонним, ні повторюваним».

- Від стратегії залежить благополуччя організації. «Стратегічні рішення досить значимі і впливають на благополуччя організації в цілому».

- Стратегія – це і зміст, і процес. «Теорія стратегії включає як вивчення дій, тобто змісту стратегії, так і методів прийняття рішень про ці дії і їх здійснення».

- Стратегію неможливо продумати до кінця. «Теоретики погоджуються, що намічувана стратегія і стратегія, що реалізується, можуть не мати нічого спільного одна з одною».

- Стратегія передбачає різноманітні розумові процеси. «Стратегія повинна бути опрацьована не тільки концептуально, але й аналітично. Деякі автори виділяють аналітичний аспект, але більшість погоджуються, що головне в побудові стратегії – концептуальні розробки керівництва організації».

- Стратегії існують на різних рівнях. «В організації є корпоративна стратегія (суть бізнесу) і бізнес-стратегія (як конкурувати в цьому бізнесі) та ін.».

Маркетинг відіграє важливу роль у стратегічному плануванні на всіх рівнях стратегічної піраміди. За результатами досліджень американських вчених було встановлено, що маркетингова стратегія відіграє визначальну роль в процесі стратегічного управління фірми і займає 80% в структурі загально фірмової стратегії. Пояснюється це тим, що необхідність дослідження ринкового середовища існує як на корпоративному, так і на бізнес-рівні та функціональному рівні. Маркетинг займає найближчу функціональну позицію до споживачів, посередників і конкурентів фірми, і основне навантаження маркетингової діяльності пов'язане саме з дослідженням та прогнозуванням усіх складових елементів зовнішнього середовища.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія». Так, за визначенням Ф.Котлера [51] «стратегія маркетингу – раціональна логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу й рівня витрат».

С. Гаркавенко [23] під поняттям «стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей», Г. Багієв, [12] – «генеральну програму діяльності на цільових ринках, що включає головні напрямки маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (4P)», М. Дмитрук [33] – «сценарій дій із реалізації маркетингових цілей», а Куденко Н.В. [54] – «вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій».

Деякі вчені вважають стратегію маркетингу визначальним і центральним питанням здійснення маркетингової діяльності в цілому. Подібно і Аакер розглядає її як «набір засобів для досягнення цілей організації», як «фундаментальну схему» [5], а Котлер [52] як «основний проект досягнення цілей». Г. Ассель [9] визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі».

Розглянувши погляди різних вчених, можна зробити висновок про те, що існуючі визначення категорії «маркетингова стратегія» зводяться до таких основних напрямів:

- маркетингова стратегія – це програма (план) дій (Г. Багієв) [12];
- маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей (С.С. Гаркавенко, Г. Багієв, М.Мак-Дональд) [23,59];
- маркетингова стратегія – засіб (метод) впливу на споживача (Г. Ассель) [9];
- маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен) [57,59].

Обмеженість та слабкість вищенаведених підходів до визначення маркетингової стратегії полягають в наступному.

По-перше, визначати маркетингову стратегію як план дій недоречно тому, що маркетингова стратегія може не являти собою детальний план чи програму дій, вона може формулювати лише загальний напрям (вектор) цих дій.

По-друге, визначення «маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей підприємства» є надто узагальненим, оскільки підходить до визначення загального терміну «стратегія» і не розкриває сутності і відмінності саме маркетингової стратегії.

По-третє, слабкість визначення маркетингової стратегії як засобу впливу фірми на її споживачів в тому, що поза увагою даного визначення залишилися конкуренти підприємства. Багато маркетингових стратегій спрямовані не тільки на формування дій підприємства щодо його споживачів, але й визначають дії підприємства щодо конкурентів (наприклад, маркетингові конкурентні стратегії). Таким чином, даний підхід до визначення сутності маркетингової стратегії необґрунтовано звужує її існуючі різновиди.

По-четверте, зводити маркетингову стратегію підприємства до дій підприємства щодо елементів комплексу маркетингу некоректно тому, що маркетингові стратегії за елементами комплексу маркетингу – це лише один з

різновидів маркетингових стратегій підприємства. З іншого боку, комплекс маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом будь-якої маркетингової стратегії, але сама маркетингова стратегія може не зводитися до елементів комплексу маркетингу.

Наприклад, маркетингова стратегія позиціонування спрямована на створення відповідного відмінного місця товару підприємства в свідомості цільових споживачів. При цьому в цій стратегії не визначаються безпосередньо елементи комплексу маркетингу, але ефективна реалізація маркетингової стратегії позиціонування вимагає розробки відповідного комплексу маркетингових засобів. Тобто, в даному випадку маркетингові стратегії за елементами комплексу маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом реалізації маркетингової стратегії позиціонування.

По-п'яте, визначати маркетингову стратегію як систему організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів неправильно вже тому, що в зазначеному переліку заходів (організаційно-технічні і фінансові) відсутні маркетингові заходи. З такого підходу випливає, що формувати маркетингову стратегію можна за допомогою не маркетингових засобів, що само по собі є нонсенсом [59].

Маркетинговій стратегії характерні такі властивості:

По-перше, маркетингова стратегія підприємства пов'язана з довгостроковим аспектом його ринкової діяльності. «Фокусування на короткостроковій прибутковості примушує організацію приймати короткострокові рішення, які є фінансово-раціональними, але не є взаємоузгодженими. Це ускладнює бізнес і в кінцевому рахунку робить його неефективним. Стратегія дуже часто передбачає п'яти – десятирічний горизонт, або навіть більше» [52]. У зв'язку з цим маркетингова стратегія націлена на довгостроковий ринковий ріст підприємства, а не на отримання короткострокового прибутку.

По-друге, маркетингова стратегія являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства.

По-третє, маркетингова стратегія пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основою і необхідною передумовою формування маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний аналіз.

По-четверте, маркетингова стратегія є складовою частиною процесу маркетингового стратегічного планування, і тому вона повинна бути узгодженою як з місією підприємства, так і з загально-корпоративною стратегією, так і зі стратегіями нижчих стратегічних рівнів підприємства.

По-п'яте, основна мета маркетингової стратегії полягає в побудові вектора ринкових дій підприємства, тобто маркетингова стратегія дає відповіді на два базові стратегічні питання:

1) Хто є реальні і потенційні споживачі підприємства, тобто де повинно конкурувати підприємства? Відповідь на це питання передбачає визначення ринкових позицій підприємства по відношенню до його споживачів (цільових ринків).

2) Як, за рахунок чого повинно конкурувати підприємство на цільовому ринку? Відповідь на це питання передбачає визначення ринкових позицій підприємства по відношенню до його конкурентів.

Елементами маркетингової стратегії фірми є:

- місія;
- цілі маркетингу;
- цільові ринки фірми;
- конкурентна перевага фірми на цільових ринках;
- синергія.

В економічній літературі по-різному висвітлюється структура процесу розробки маркетингової стратегії.

I. Ансофф формує процес розробки маркетингової стратегії на прикладі корпоративної стратегії і вділяє такі етапи:

- внутрішній аналіз фірми;
- оцінка зовнішніх можливостей;
- формулювання цілей і вибір завдань;

- рішення щодо диверсифікації;
- розробка стратегії диверсифікації;
- розробка конкурентної стратегії;
- оцінка стратегії [6].

М. Мак-Дональд виділяє такі етапи розробки маркетингової стратегії:

- визначення бізнесу фірми;
- оцінка внутрішні і зовнішніх маркетингових факторів;
- встановлення цілей маркетингової діяльності;
- розробка стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль [59].

М. Портер при формуванні маркетингової стратегії виділяє три основні етапи та кілька другорядних:

1. Визначення поточної стратегічної сфери діяльності фірми:
 - ідентифікація стратегій;
 - стратегічні припущення.
2. Аналіз зовнішнього середовища:
 - аналіз стану галузі;
 - аналіз конкурентів;
 - аналіз суспільних умов;
 - аналіз сильних і слабких сторін фірми.
3. Розробка маркетингової стратегії:
 - аналіз поточних стратегій на відповідність результатам аналізу зовнішнього середовища;
 - розробка стратегічних альтернатив;
 - формування стратегічного набору [74].

Спираючись на визначені характерні риси маркетингової стратегії та враховуючи існуючі підходи до структуризації процесу формування

маркетингової стратегії, ми погоджуємося із такою послідовністю формування маркетингових стратегій:

- розробка і формулювання місії фірми;
- маркетинговий стратегічний аналіз;
- формулювання маркетингових цілей;
- розробка стратегічних альтернатив;
- оцінка можливих варіантів маркетингових стратегій;
- вибір оптимального варіанта маркетингової стратегії.

Необхідно відзначити, що в літературі існують різні погляди щодо значення стратегії для підприємства. Окремі автори навіть доводять її шкідливість: «Відсутність стратегії далеко не завжди є негативним чинником. Продумані дії сприяють підвищенню гнучкості організації і під час відсутності єдиної стратегії. Організації, що характеризуються твердою системою контролю, прихильністю до формальних процедур і прагненням до сталості, втрачають гнучкість, здатність до інновацій і експериментів, до навчання й адаптації». На думку Малькольма, «стратегії виконують для організації ту ж функцію, що і шори для коней: вони не дають їм збитися зі шляху, але навряд чи дозволяють побачити, що діється навколо» [62].

Формулювання чітких стратегій маркетингу критикувалось різними авторами. Так, Кемпбел і Александер підкреслювали, що формально плануючи менеджери стають жертвами самого процесу планування і формулюють «стратегії без напрямів». У праці Коуртні підкреслює зростаючу проблему, з якою стикаються плановики, стосовно недооцінки чи переоцінки невизначеності середовища. Стратегічне планування також звинувачували в тому, що воно насправді не стратегічне і не достатньо демократичне у врахуванні творчого впливу партнерських організацій [51].

До основних переваг формування стратегій можна віднести:

- стратегія чітко визначає напрям розвитку організації
- стратегія сприяє координації діяльності
- стратегія чітко характеризує організацію, демонструє її відмінні риси;

- стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок.

Серед недоліків можна відмітити:

- стратегічний курс може не врахувати небезпеки в нових ситуаціях.
- при всій важливості вірного напрямку необхідно зберігати гнучкість;
- надмірна координація може перешкоджати інноваціям, гнучкості;
- визначення організації через її стратегію може виявитися занадто спрощеним, аж до використання стереотипів, у результаті чого залишаються непоміченими розмах і складність системи;
- стратегія є спрощеним представленням реальності і не стимулює творчість.

Досліджуючи ефекти стратегічного маркетингового планування, багато авторів підтверджують, що систематизовані процеси планування дають фінансові переваги.

Таким чином, при чіткому формуванні маркетингових стратегій необхідно враховувати як переваги, так і можливі недоліки і не очікувати значних фінансових ефектів від планування, а орієнтуватись на додаткові ефекти у вигляді кращого бачення майбутнього організації, посилення комунікацій між підрозділами, покращення мотивації праці, кращого задоволення потреб споживачів, удосконалення системи контролю.

1.3. Характеристика підходів до класифікації маркетингових стратегій

В зарубіжній економічній літературі сформована точка зору щодо класифікації стратегій підприємства за стратегічними рівнями управління. В залежності від стратегічних сфер діяльності на підприємства виділяють три основні стратегічні рівні корпоративний рівень, рівень стратегічних господарських підрозділів, функціональний рівень. Ці рівні відтворені в так званій стратегічній піраміді підприємства. Підпорядкованість стратегій за стратегічною пірамідою, порівнюють із військовими принципами: «Так як у

військових існує множина ешелонів стратегій (загальна, регіональна, польова, стратегія піхоти і т.д.), так і в будь-якій іншій складній організації повинна бути ієрархія взаємопов'язаних і підтримуючих одна одну стратегій. Кожна з таких стратегій повинна бути більш-менш завершеною і відповідати заданому рівню децентралізації. В той же час кожна з них повинна бути узгодженою зі стратегіями вищого рівня. І хоча завдання досягнення цілковитої відповідності всіх головних стратегій великої організації явно перевершує людські можливості будь-якого керівника, важливо, щоб в кожній хорошій стратегії була передбачена систематична перевірка всіх її компонентів на предмет узгодження з загальними принципами».

Згідно зі стратегічними рівнями підприємства більшість авторів в галузі стратегічного менеджменту – І. Ансофф, Б. Карлоф та інші – виділяють три основні різновиди стратегій підприємства [6, 48]:

1. Портфельна (корпоративна) стратегія,
2. Ділова (бізнесова) стратегія,
3. Функціональна стратегія (щодо маркетингу – загально-маркетингова стратегія).

Щодо маркетингових стратегій, то в літературних джерелах вони характеризуються з різних точок зору, але чітка їх класифікація відсутня. Різні підходи до класифікації маркетингових стратегій аналізують у праці [12] Багієв Г.Л., Тарасевич В.М. та Анн Х. виділяють лише два основні різновиди маркетингових стратегій – концентрований маркетинг і диференційований маркетинг, в рамках яких «можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які відрізняються в залежності від привабливості цільового ринку, конкурентоспроможності фірми, конкурентної сили ринку і т.д.». Така класифікація маркетингових стратегій залишає поза увагою інші важливі різновиди маркетингових стратегій (такі, як диверсифікація, інтеграція, та інші).

Гаркавенко С.С. виділяє такі класифікаційні ознаки та відповідні різновиди маркетингових стратегій [23; с. 133-143]: за матрицею «товар –

ринок» - стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки товару, стратегія диверсифікації; за матрицею Бостонської консультативної групи - інтенсифікація маркетингових зусиль, підтримання існуючого становища, зменшення зусиль або продаж; за матрицею «Мак-Кінсі» – селективність, інвестиції і зростання, селективне зростання, отримання прибутку і відмова від участі, деінвестування, отримання прибутку, вибірковість; за М. Портером – сконцентрована стратегія, цінове лідерство, диференційована стратегія; глобальні маркетингові стратегії – стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації; стратегії диференціації продукту – забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей, надійність виробу в експлуатації, технічне лідерство фірми на ринку, збут продукції у комплексі із супутніми товарами, забезпечення «впізнання» продукту на ринку [73].

Ноздрева Р.Б. та Цигічко Л.І. виділяють такі класифікаційні напрями та різновиди маркетингових стратегій [63; с. 258-271]: за глобальними напрямками – стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації; за вибором цільового ринку та стратегічною перевагою (об'єднуючи напрями Ф. Котлера та М. Портера) – стратегія масового маркетингу або стратегія переваг за витратами виробництва, стратегія диференційованого маркетингу за товарами, стратегія концентрованого, цільового маркетингу; в залежності від ринкової частки – атакуюча стратегія, стратегія оборони, або утримуюча стратегія, стратегія відступу; в залежності від стану ринкового попиту – стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного, розроблюючого маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу (або стабілізуючого маркетингу), стратегія ремаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія демаркетингу, стратегія протидіючого маркетингу; по відношенню до продукту, який випускає фірма, виходячи із завдання оптимізації загального товарного асортименту – диференціація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, вузька товарна спеціалізація; по відношенню до продукту,

виходячи із завдання оптимізації експортного асортименту товарів – горизонтальна стратегія, концентрична стратегія, конгломеративна стратегія

Романов пропонує такі класифікаційні ознаки та відповідні різновиди маркетингових стратегій: в залежності від ринкової кон'юнктури: стимулюючий маркетинг, розвиваючий, або креативний маркетинг, конверсійний маркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий маркетинг, демаркетинг, протидіючий маркетинг; за характеристиками фірми-виробника – маркетингові стратегії малих фірм, маркетингові стратегії середніх фірм, маркетингові стратегії великих фірм; в залежності від ступеня активності щодо проведення і відстоювання своєї ринкової частки – стратегія наступу, стратегія захисту; в залежності від пріоритету щодо реалізації основних функцій маркетингу виділяють маркетингові стратегії з першочерговим розвитком одного з таких елементів маркетингового комплексу: товарної політики, ціноутворення, реклами, політики збуту, особистих контактів, сервісу клієнтів [76].

Завгородня А.А. та Ямпольська Д.О. виділяють лише три різновиди маркетингових стратегій – стратегію вибору цільового ринку (або стратегія сегментування), стратегію позиціонування і створення конкурентної переваги, стратегію існування товару (товар, ціна, просування, розподілення) [44].

Куденко Н.В. пропонує виділити такі класифікаційні ознаки: залежно від терміну реалізації стратегії; за рівнями стратегічного планування підприємства; за станом ринкового попиту на товари (послуги) підприємства; залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань; залежно від напрямів росту підприємства; залежно від характеру диверсифікації; за специфікою інтенсивного росту; за специфікою інтеграції; за джерелом конкурентної переваги підприємства; залежно від різновиду диференціації діяльності підприємства; залежно від конкурентного становища підприємства та його ринкових спрямувань; за різновидом наступальних конкурентних дій; залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства; за методом обрання цільового сегмента в межах загального ринку збуту;

залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства; за елементами комплексу маркетингу [54].

Основною ознакою класифікації маркетингових стратегій Куденко Н.В. вважає приналежність стратегії до певного стратегічного рівня підприємства. Тому трьома основними різновидами маркетингових стратегій виділяє: маркетингові корпоративні стратегії, маркетингові бізнес-стратегії та стратегії маркетингового функціонального підрозділу (стратегії маркетингу) [54].

Узагальнюючи огляд існуючих підходів до класифікації маркетингових стратегій можна зробити такий висновок, що не існує єдності в підходах авторів щодо класифікаційних ознак і відповідних різновидів маркетингових стратегій. У літературі існують різні підходи до процесу формування маркетингових стратегій, які, на нашу думку, можна віднести до двох груп. Перша із них відображає більш традиційний підхід, висвітлений переважно в працях закордонних авторів, і в першу чергу в роботі Ж.Ж. Ламбена [57]. Згідно такого підходу основою маркетингової стратегії є вибір цільових сегментів, позиціонування товару та комплекс маркетингу – товар, ціна, збут, просування.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі були розглянуті теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії. Таким чином можна зробити висновки, що маркетингова стратегія – це філософія компанії, згідно якої центральним завданням фірми є задоволення потреб споживачів, без чого вона не зможе ні вижити, ні добитися успіху на ринках конкурентних продавців.

Для того щоб створити та якісно реалізовувати маркетингову стратегію необхідно розділити ринки на сегменти різних споживачів, а потім зрозуміти потреби окремих груп. Сегментація – це одно з ключових завдань фірми, адже правильна сегментація надає фірмі можливості задовольнити потреби споживачів ефективніше, ніж конкуренти, і забезпечувати зростання об'єму

продажів і прибутку. Сегменти ринку постійно змінюються і постійно пропонують можливості для інновацій і творчого підходу співробітників компанії.

Обравши цільові сегменти, підприємство створює відмінні переваги. Всі сегменти є або стають конкурентними, і компанія повинна сформулювати підстави для того, щоб споживач обрав запропонований саме цією фірмою продукт, тим самим отримав конкурентні переваги.

Обрана маркетингова стратегія повинна враховувати усі наявні переваги підприємства, а також надати можливість у разі наявності, скорегувати або усунути слабкі сторони. Маркетингова стратегія повинна забезпечити можливість покращення структури організації в цілому, мотивації праці співробітників, задоволення потреб споживачів, що в свою чергу буде відображене в зростаючих економічних показниках.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ДРУКОВАНОЇ ПРЕСИ НА ПРИКЛАДІ ХОЛДИНГУ ТОВ «MEDIA INVEST GROUP»

2.1. Стан та перспективи розвитку ринку друкованої преси України

За останні декілька років в світі відбулося переосмислення стратегічних підходів в медіа-бізнесі. Ключові видавничі будинки перейшли з рівня видавців конкретних медіа-продуктів на рівень постачальника інформації для певної аудиторії, надаючи споживачам максимальну кількість точок входу в своє інформаційне поле.

Ключове завдання для крупних медіа-холдингів сьогодні – виробити якісний контент і донести його до споживача у всіх можливих формах від друкованої версії до розсилки контенту на мобільні телефони, щоб споживач мав повну свободу вибору засобу та обсягу отримуваної інформації.

Другою важливою тенденцією в розвитку медіа-бізнесу в світі є максимальна локалізація контенту, тобто споживач повинен отримувати інформацію, максимально адаптовану до регіону його мешкання. Правильний баланс якісного локального і національного контенту створює достатню аудиторію для продажу локальних рекламних продуктів у всіх медіа каналах.

У абсолютному вираженні обсяг реклами в друкованих ЗМІ в найближчі п'ять років продовжуватиме зростати.

Глобальні прогнози (табл. 2.1, прогноз Price water house Coopers) сходяться в тому, що темпи приросту реклами в друкованих медіа і далі залишатимуться найнижчими [101]. Тому стратегічно важливо готувати собі платформу для поступового зменшення долі доходів паперових версій видань в порівнянні з електронними, готувати нові платформи як для поширення контенту, так і для продажів реклами і максимально диверсифікувати ризики.

Таблиця 2.1

Глобальні прогнози у сфері реклами за розрахунками Price water house
Coopers на березень 2022 (млн.дол. США)

Сегмент	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Телебачення	125,616	138,895	145,457	157,918	165,312	180,720	187,576	202,075
% зміни	4,5	10,6	4,7	8,6	4,7	9,3	3,8	7,7
Інтернет	11,603	16,425	22,453	28,829	35,172	41,393	46,693	51,598
% зміни	28,0	41,6	36,7	28,4	22,0	17,7	12,8	10,5
Журнали	47,399	49,785	52,012	54,296	56,874	59,869	62,353	64,541
% зміни	1,5	5,0	4,5	4,4	4,7	5,3	4,1	3,5
Газети	106,217	111,659	115,196	119,797	124,254	130,318	134,557	140,113
% зміни	2,5	5,1	3,2	4,0	3,7	4,9	3,3	4,1
Радіо	30,085	31,371	32,342	34,012	35,362	37,172	39,065	41,153
% зміни	3,7	4,3	3,1	5,2	4,0	5,1	5,1	5,3
Зовнішня реклама	17,202	18,416	19,706	21,173	22,736	24,559	26,164	28,043
% зміни	3,9	7,1	7,0	7,4	7,4	8,0	6,5	7,2
Підсумок	336,906	365,010	385,139	413,325	436,210	469,631	491,108	521,323
% зміни	3,6	8,3	5,5	7,3	5,5	7,7	4,6	6,2

Джерело: складено за даними [101]

Поточна ситуація в медіа сегменті і на зв'язаних ринках.

У 2020-2021 роках в сегменті друкованих медіа продовжувалися основні процеси, які були розпочаті в 2019 році:

- Активне скуповування основними медіа-холдингами тих, що існують і запуск нових медіа проектів;
- Активна підготовка до виходу на IPO
- Покупка і впровадження дорогих технологій, що дозволяють істотно підсилити інформаційну складову проектів (мультимедійні ньюз-румы, єдині редакторські системи і др.);
- Створення медіа-активів в регіонах;
- Розвиток власних збутових структур;
- Створення власної поліграфічної бази [101].

Всі серйозні гравці на ринку – крупні медіа-холдинги. На ринку практично не залишилося видавництв тих, що видають 1-2 проекти.

На ринку друкованих ЗМІ і супутніх ринках посилювався «інвестиційний» бум. Про свій вихід на ринок заявив цілий ряд крупних

міжнародних видавців, а також дистриб'юторських мереж. Різко збільшили інвестиції існуючі холдинги зокрема, холдинг СКМ (табл. 2.2) [101].

Стартувало будівництво цілого ряду сучасних газетних і газетно-журнальних друкарських комплексів, як під Києвом, так і в обласних центрах.

Таблиця 2.2

Динаміка доходів від реклами видавничих будинків (експертна оцінка)

Холдинг	2020 (Gross), дол.США	2020 (Net), дол.США	2021 (Gross), дол.США	2021 (Net), дол.США	Зростання доходів від реклами 2020- 2021,%
Німецькр-Українське видавництво 7+7 Медіа ТОВ	1706825	853412	8637271	4318635	406
Коммерсант-Україна Видавничий будинок	4963607	2481803	9214400	4607200	86
Perekhid Media Limited ДП	9291775	4645888	17003413	8501707	83
Independent Media	9309110	4654555	15744350	7872175	69
Український Медіа Холдинг ЗАТ	30380883	15190441	51143004	25571502	68
Картель ЗАТ	10753984	5376992	18083662	9041831	68
Видавничий будинок «Бардо»	6278500	3139250	10464046	5232023	67
ЕДИПРЕСС Україна ТОВ	13277725	6638862	20870556	10435278	57
ІА Автоцентр ТОВ	12514325	6257163	19584291	9792145	56
Media Invest Group с учетом «Експерт Україна»	8594775	4297388	12810032	6405016	49
Видавничий будинок «Галицькі контракти»	6975624	3487812	10355182	5177591	48
Hachette Filipacchi Presse S.A.	7624200	3812100	11112900	5556450	46
Бурда-Україна ДП	26210638	13105319	36935290	18467645	41
КП-Медіа	20414579	10207290	26561196	13280598	30
Perekhid Media Limited ДП	5888458	2944229	7580980	3790490	29
Блиц-Інформ Холдингова компанія ЗАТ	27000696	13500348	32176852	16088426	19
Media Invest Group без урахування «Експерт Укр.	3569732	1784866	5765588	3235016	81

Джерело : складено автором за даними [101]

Стан друкованих засобів масової інформації характеризують дані Держкомінформу України, згідно з якими на початок 2021 року в Україні було зареєстровано 15913 періодичних видань, з них 9276 – місцевого розповсюдження. Позитивним є те, що на сьогодні понад 3000 суб'єктів підприємницької діяльності є засновниками засобів масової інформації із загальнодержавною сферою розповсюдження [104].

Лідером по доходу від реклами є видавничий будинок УМХ – 6% доходів від всього рекламного ринку преси, зберігаючи при цьому досить високі темпи зростання 68% в 2021 році відносно 2020 року, найбільш динамічне зростання по доходу від реклами порівняно із 2020 демонструє холдинг «7+7 медіа» – зростання склало 406% [101].

При цьому, існують принципові відмінності в підходах західних і локальних інвесторів при виході на український ринок в тому, що західні інвестори виходять в більшості своїй з інвестиціями в рази що перевищують можливості основних локальних гравців. Західні гравці орієнтуються на триваліше повернення інвестицій, ніж українські інвестори, основне завдання яких – мінімізація витрат і максимізація прибутків в короткостроковій перспективі (що іноді шкодить завоюванню стратегічних позицій).

Західні інвестори приходять на український ринок з сильними міжнародними брендами, що мають багаторічну історію і лояльних світових рекламодавців. Їх характеризує ставлення до ЗМІ виключно як до бізнесу.

Прихід на ринок західних концернів супроводжується ініціацією і поступовим встановленням цивілізованих правил гри, застосуванням сучасних видавничих і маркетингових технологій.

Західні видавничі концерни більш відкриті, агресивніші і більш професійні. Їх прихід і діяльність сприяють кількісному і якісному розвитку всього ринку преси з одного боку, і загостренню конкуренцію – з іншою. Як результат, частина колишніх сильних локальних гравців будуть ослаблені і куплені західними видавцями, інші ж будуть змушені піти з ринку або перейти у вужчі ніші. Сильні вітчизняні видавництва, що працюють стратегічно, інвестують не лише в продукти, але і персонал, мають майбутнє. Як варіанти розвитку вони можуть створювати альянси з іншими вітчизняними видавництвами, або спільні підприємства з тими ж західними концернами.

Суттєву вагу на ринку і конкуренцію західному капіталу складають вітчизняні ФПГ. Активні гравці на ринку медіа, зокрема преси – System Capital Management (SCM), група Пріват, Інтерпайп.

Серед крупних видавництв, формально незалежних як від зарубіжних груп, так і від вітчизняних ФПГ, залишаються: Український Медіа Холдинг, Холдингова компанія Бліц-інформ, Видавничий будинок «Галицькі контракти», видавництво Караван Медіа, ІА Автоцентр. Багато хто з них продовжує інвестувати, розвиватися і нарощувати свої медіаактиви і присутність.

Західні медіа групи можна розділити на три умовні сегменти. Перші вже міцно влаштувалися на ринку, мають солідний портфель видань, лідирують в сегментах і розширюють частку ринку. Другі лише вкладають капітал і сподіваються на успішних бізнес. Третя група придивляється, вивчає, прораховує можливості.

Активно йде процес утворення нових медіа-холдингів. Лише за минулий рік було оголошено про створення мінімум 3-4 холдингів:

Медіа-холдинг СПУ

Медіа холдинг SCM (System Capital Management Ріната Ахметова).

Розширення існуючого КР Media: зареєстровано дві нові юридичні особи КР радіо і КР телебачення

«Главред медіа», до складу яких входить: журнал «Главред», «Телекритика», канал «Ситі», газети «Вісті в Україні», «Нова», Інтернет видання «Главред», «ВІП», «Stars.glavred»,

Медіа група телеканалу Інтер, в склад, якою увійшли: Інтер, К1, К2, «Мегаспорт».

Крім того відбувається активний процес укрупнення існуючих холдингів – лідерів за рахунок:

– Активної покупки існуючих видавництв, в портфелі яких один-два проекти;

– Виводу на ринок нових проектів, як вітчизняних, так і в співробітництві з відомими міжнародними брендами;

- Диверсифікації портфеля як за рахунок виходу в нові сегменти, так і за рахунок розвитку нового вигляду медіа (бум запуску і розвитку Інтернет-порталів переживають усі основні видавці);

- Розвитку супутніх підрозділів (в основному – будівництво друкарень, розвиток збутових структур і каналів збуту).

У багатьох сегментах відбувається короткочасне зменшення розриву між існуючими лідерами і новими виданнями, що динамічно розвиваються. Це відображається як в тиражах, так і в частці ринку аудиторії і реклами. Найімовірніше, це приведе до зміни давніх багаторічних лідерів в цілому ряді провідних сегментів ринку друкованих ЗМІ, таких як жіночий, чоловічий і діловий сегменти. У довгостроковій перспективі, починаючи з осені 2023 року, а в ряді сегментів – вже з весни 2022 року – до збільшення розриву між новими лідерами і «другим ешелоном», а також між «другим ешелоном» і аутсайдерами ринку [101].

У перспективі конкуренція з рівня видань перейде на рівень крупніших гравців – медіа-холдингів і sales houses, як це кілька років тому відбулося в ТБ сегменті. Коли закінчатся процеси злиття і поглинань – ринок преси стане більш прозорим та цивілізованим, що зумовлюється рядом ключових чинників:

- Продаж реклами що лідируючими sales houses дозволить рекламодавцям розмістити рекламну кампанію в цілій лінійці видань різної періодичності, формату і спрямованості, що скоротить тимчасові і грошові витрати і оптимізує медіа-показники;

- Розвиток досліджень медіа ринку, зокрема основної медіа-панелі MMI компанії TNS – основного постачальника даних по рейтингах і аудиторіях ЗМІ. У 2021 році стартували ряд спеціалізованих досліджень (наприклад, по діловому сегменту – компанії GfK), які дозволять глибоко вивчити аудиторії і читацькі переваги, здійснювати точніше планування рекламної кампанії в пресі, ґрунтуючись на об'єктивних ринкових показниках [101].

Всі ці процеси приведуть до підвищення конкурентоспроможності сегменту друкованих ЗМІ і дозволять істотно підвищити частку по доходу від реклами.

Видавничий бізнес і дистрибуція.

Експерти відзначають, що процеси, які відбуваються на ринку, свідчать про початковий етап структуризації в галузі, що не в останню чергу пов'язане з підвищенням вартості цього бізнесу. Ємність вітчизняного ринку дистрибуції преси варіюється від 150 млн. дол. США до 200 млн. дол. США., і з огляду на щорічне збільшення асортиментів видань, ця цифра постійно зростає.

Ринок не насичений і конкуренції серед дистриб'юторів немає. Попит на послуги дистриб'юторів перевищує пропозицію, що призводить до збільшення вартості розповсюдження. Крім традиційної комісії від продажів дистриб'юторам активно впроваджуються інші види платежів: плата за вхід у мережу, гроші «за присутність» та інше.

На ринку України зареєстровано понад 25000 друкованих видань. Відповідно, при такій кількості – ліквідність видання впливає на те, наскільки активно дистриб'ютори готові розставляти видання у своїх мережах [104].

На думку операторів ринку, видавці незабаром стануть ключовими учасниками ринку поширення преси, як це відбувається в усьому світі. Видавці або будуть інвестувати в розвиток власних мереж, або купувати вже діючі.

Ринок друкованої преси представлений в Україні продуктами таких медіа-холдингів:

1. «Украинский Медиа Холдинг».

Продукти холдингу: телегіди («Теленеделя», «Сериал» та інші); жіночі видання («Истории» та інші); спортивні видання («Команда», «Футбол»); безкоштовні газети («Удача», «Місто»); суспільно-політичні видання («Фокус», «Известия», «Аргументы и Факты», «Комсомольская правда» та інші).

Інтегрує біля 30 медіа проєктів, має вихід на ринки Росії, Казахстану, Молдови, власну поліграфічну базу та формує власну роздрібну мережу збута – все це дає можливість УМХ займати перше місце за сукупною ринковою часткою на українському медіа-ринку.

2. «Бурда-Украина».

Продукти холдингу: жіночі видання («Burda», «Даша», «Лиза», «Добрые советы», «Verena», «Mini»); спеціалізовані («Мой уютный дом», «Мой прекрасный сад» та інші); розважальні («Отдохни!», «Вот так!» та інші), молодіжні («Cool», «Oops!», «Cool Girl»); чоловічі («Playboy»); автомобільні («Автомир»).

Медіа-холдинг «Бурда-Украина» займає провідну позицію за сукупним охопленням аудиторії в ніші жіночих, молодіжним та розважальних видань.

3. ТОВ «Эдипресс Украина».

Випускає таку продукцію: журнал «Единственная», «Viva!», «Полина», «Юная леди», «Твой малыш», «Хорошие родители».

Медіа-холдинг «Эдипресс Украина» займає провідну позицію в ніші видань для батьків та знаходиться на другому місці в сегменті жіночих видань.

4. Видавнича група «СЕГОДНЯ».

Продукти видавничого будинку: суспільно-політичні видання («Сегодня», «Сегодня Киев»; регіональні («Салон Дона і Баса»); ТВ-канали (ТРК Україна).

Видавничим будинком викупаються регіональні видання з метою створення регіональних випусків газети «Сегодня» в містах-мільйонерах.

Заплановано створення мультимедійного ньюзрума, як єдиної інформаційної платформи для всіх проєктів холдингу.

Медіа-холдинг знаходить у процесі створення власної системи логістики, із поліграфічною базою в м. Києві та регіонах та роздрібною мережі.

Вищезазначені фактори створюють базу для активного росту холдингу та створюють потенціал для виходу на провідні позиції в найближчий час.

5. «Медіа-холдинг Пінчука».

До друкованих ЗМІ холдингу належить газета «Факти». Холдинг має власну всеукраїнську збутову мережу (кіоски що займаються продажем преси, орендовані логотипом «Факти»).

ТВ-канали холдингу: «СТБ», «Новий канал», «ICTV».

6. Видавництво «Independent Media».

Продукти холдингу: жіночий журнал «Cosmopolitan в Україні»; чоловічі журнали («FHM», «Men's Health»); розважальний журнал «Prevention».

Медіа-холдинг «Independent Media» замає 5-6 місце в ніші жіночих та чоловічих видань. Має спільну систему продажу реклами.

7. Видавництво «Караван Медіа».

Продукти холдингу: жіночі видання («Караван історій», «Академія», «С тобой»); нове видання «Votre Beauty»; спеціалізоване видання «Архидея».

Видавництво «Караван Медіа» працює в ніші жіночих та спеціалізованих видань та займає за сукупним охопленням аудиторії 4-5 місце в ніші видань для жінок. Служби маркетингу, реклами, збуду максимально інтегровані.

8. Видавництво «Hachette Filipacchi Presse».

Продукти видавництва: жіночі видання («ELLE», «L'officiel»), чоловічі видання («Maxim» та «Maxim fashion»); готується до виходу нове жіноче елітне видання.

Медіа-холдинг «HFP» займає провідну позицію в узькій ніші fashion-видань, а в загальному обсязі жіночих та чоловічих видань займає 6-7 позицію.

9. «KP Media».

Продукти холдингу: інформаційно-аналітичний журнал «Кореспондент»; спеціалізовані видання («Ідеї для Вашого дома», «Интерьер-магазин»); англomовні («Kyiv Post», «Kyiv business directory»), розважальні видання («Афіша», «15 минут», «Pink»); інтернет-проекти (www.korrespondent.net, www.afisha.ua, www.bigmir.net)

Медіа-холдинг «KP Media» займає провідну позицію в сегменті київських розважальних та загальноукраїнських інформаційно-аналітичних

видань, також володіє провідним українським Інтернет-ресурсом www.bigmir.net

10. Видавництво «Економіка».

Видання: ділові («ИнвестГазета», «Дело»); спеціалізовані «Marketing Media Review», «Топ100 Рейтинг лучних компаний Украины».

Усі проекти видавництва орієнтовані на охоплення ділової аудиторії.

11. Холдинг «Бліц-Інформ».

Продукти холдингу: жіночі видання («Наталі»); бухгалтерські («Бухгалтерия»); ділові («Бизнес»); спеціалізовані («Бизнес: прайс-листи»).

Володіє типографією «Блиц-Принт», фабрикою «Блиц-Принт». В структурі холдингу є агентство з передплати з регіональною мережею по всій Україні, власна система логістики, власна кур'єрська служба.

Медіа-холдинг «Бліц-Інформ» займає першу позицію за сумарною часткою доходу від реклами та має провідне становище за охопленням аудиторії в кожному сегменті – жіночих, ділових, спеціалізованих, бухгалтерських видань.

12. Видавництво «Картель».

Видає ділові журнали «Деловая столица» та «Власть Денег», розважальний журнал «Вокруг света» та спеціалізований журнал «Гастроном». Готується до виходу на український ринок нове жіноче видання. В структурі холдингу є всеукраїнське агентство з передплати, власна система логістики.

Медіа-холдинг «Картель» вибудовує свою стратегію на розширенні кількості друкованих ЗМІ, орієнтованих на різні цільові аудиторії та побудові власної збутової системи.

13. Видавництво «КоммерсантЪ-Украина».

Продукти видавництва: газета «КоммерсантЪ», додатки «КоммерсантЪ Спорт» та «КоммерсантЪ МЕДИА», журнал «Молоток» [104].

Основні видання українського ринку друкованої преси зображено на рис. 2.1. Розташування на карті визначається наступними критеріями: профіль видання (спеціалізація) та форма (газета/журнал).

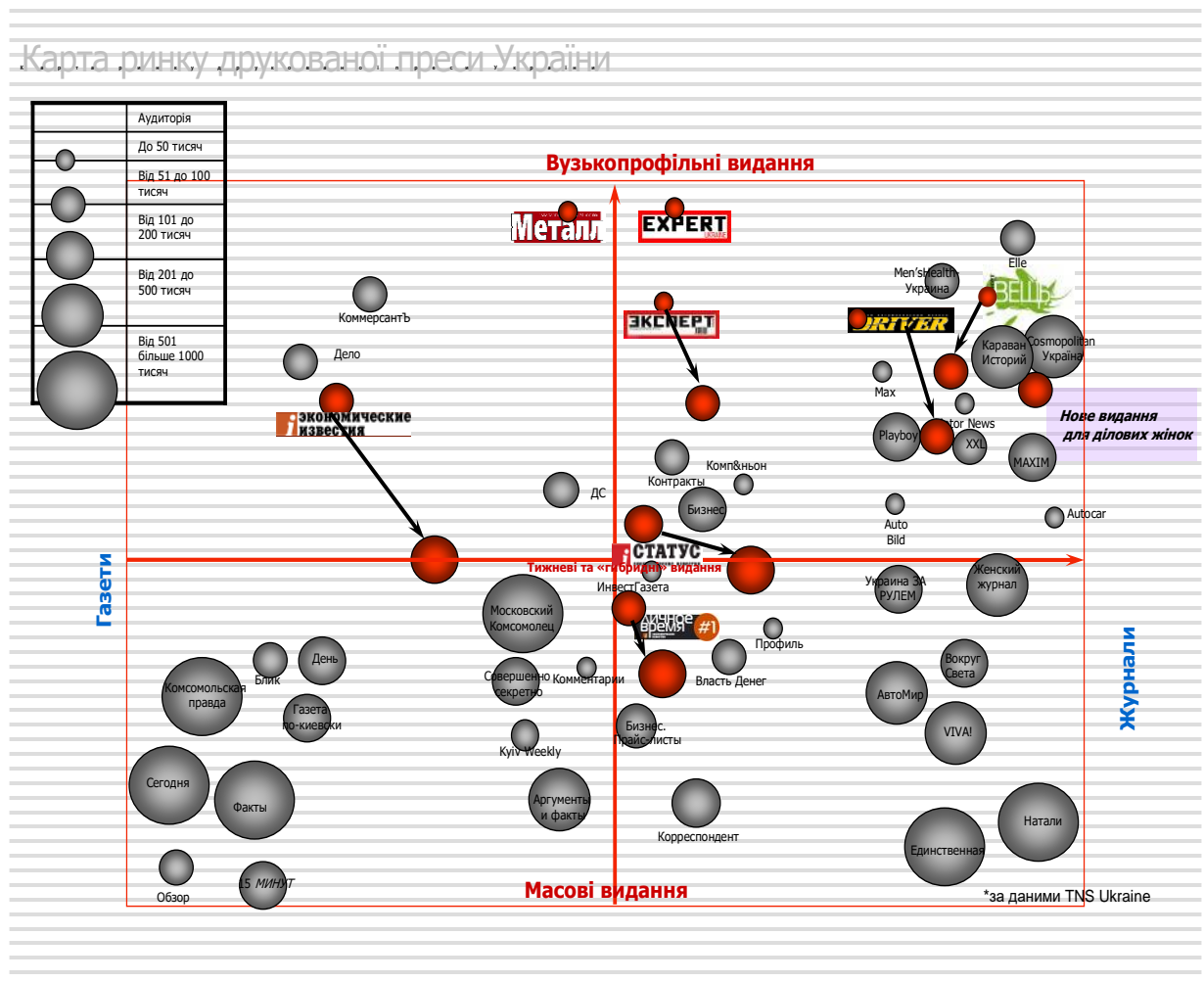


Рис. 2.1. Позиційна схема ринку друкованої преси України
Джерело: складено автором за даними [100]

Відповідно рис. 2.1. сегментами з високою конкурентною насиченістю є сегмент газет, з аудиторією 500000-1000000 чоловік, спрямований на масову аудиторію. Це такі газети як «Факты», «Сегодня», «Комсомольская правда», тощо. Також сегментами з високою конкурентною насиченістю є «Единственная», так і на вузьку аудиторію «Cosmopolitan», «Maxim», тощо.

Незаповненими сегментами є сегмент вузькопрофільних видань, як у форматі газет, так і у форматі журналів. Аналогічна ситуація спостерігається в сегменті газет та журналів масового спрямування, що виходять з періодичністю 1 раз на тиждень (для газет) та 2 рази на місяць (для журналів).

Сьогодні реальне становище друкованих засобів масової інформації в Україні характеризує і використання глобальної інформаційної мережі Інтернет, яка в контексті розвитку політичної системи України сприяє використанню досвіду демократичного розвитку і функціонування політичних систем розвинених країн.

В останні роки відбувається конвергенція: багато видань, які хочуть розвиватися й отримувати нові інтерактивні можливості, йдуть в Інтернет. Спостерігається і зворотна тенденція: конвергентними стають не тільки Інтернет із друком – сюди долучається і телебачення.

Таким чином, проведений аналіз стану вітчизняного ринку друкованих засобів масової інформації свідчить про те, що розвиток друкованих періодичних видань, мережі Інтернет відбувається по висхідній, незважаючи на економічні та політичні труднощі й проблеми.

Необхідність подолання кризових явищ і поступового формування ринкових відносин в Україні зумовлює нагальну потребу поступового входження в інформаційне суспільство, всебічного розвитку засобів масової інформації, створення вітчизняного інформаційного простору, тісно пов'язаного з європейським і світовим.

Визначальним чинником перспективного розвитку засобів масової інформації в Україні є активізація зв'язків з країнами Західної Європи, в яких інтеграційні процеси в економіці, політиці та інших галузях забезпечені сучасними інформаційними системами. Саме з інтеграційними процесами пов'язана концепція майбутнього європейського інформаційного суспільства.

З огляду на це Україні необхідно виробити загальну стратегію інформатизації суспільства, в якій чітко визначити головну мету – створення інформаційного суспільства в Україні та основні напрями перспективного розвитку засобів масової інформації, до яких належать:

– розробка, формування і послідовна реалізація державної політики інформатизації, яка задовольняла б потреби ринкового суспільства, зокрема ринку інновацій, у всіх сферах життєдіяльності суспільства;

- визначення національних пріоритетів України у сфері інформатизації відповідних соціально-економічних і політичних цілей перспективного розвитку України;

- державна підтримка діяльності, спрямованої на забезпечення інформаційних потреб та інтересів суспільства і громадян;

- створення сучасної системи доступних баз достовірних даних, інформаційних систем виборчої, податкової, митної, приватизаційної та інших структур;

- забезпечення освітньої та наукової галузей українського суспільства сучасними інформаційними технологіями, можливостями цілеспрямованої підготовки фахівців системи зв'язків з громадськістю, особливо інженерно-технічного складу і менеджерів засобів масової інформації, зокрема для глобальних систем зв'язку;

- становлення розвиненої національної системи книговидання як галузі, що чинить найбільший вплив на розвиток науки і освіти, на формування світогляду народу та утвердження політичного і духовно-культурного іміджу країни серед світової спільноти;

- усебічний розвиток інформаційних відносин з розвиненими країнами світу, вигідний обмін технічними й організаційно-технологічними розробками в галузі комунікаційних систем і системи зв'язків з громадськістю загалом.

Зазначені вище напрями розвитку засобів масової інформації України обумовлені тим, що ХХІ століття, як передбачають фахівці, стане періодом створення та ефективного функціонування глобального автоматизованого інформаційного простору, який об'єктивно є матеріально-технічною, технологічною та організаційно-методичною базою системи внутрішніх і зовнішніх зв'язків з громадськістю.

Поступове залучення України до європейської і світової співпраці є можливим лише за наявності сучасної вітчизняної системи засобів масової інформації, яка стане органічною складовою глобального інформаційного простору й забезпечуватиме перехід України до інформаційного типу

суспільства.

2.2. Загальна характеристика холдингу ТОВ «Media Invest Group»

ТОВ «Media Invest Group» було створено в 2004 році. Передумовою створення холдингу став пошук шляхів до виходу на український ринок російського ділового тижневика «Експерт». Власником холдингу є корпорація «ИСД», 49% акцій видавничого дому «Експерт Україна» належать ЗАТ «Журнал Експерт».

Видання холдингу зачіпають всі сфери інтересів сучасної ділової людини, дозволяючи йому бути в курсі останніх новин, розвиватися в різних сферах професійної діяльності, допомагаючи кожному творчо самовиражатися і займатися улюбленою справою.

Сьогодні до складу холдингу входить наступні проекти (рис. 2.2):

✓ *«Експерт Україна»* – щотижневий аналітичний діловий журнал, для керівників і власників підприємств, бізнес і політичної еліти, аудиторії що потребує глибокої аналітики в щотижневому режимі. Надзадача журналу «Експерт» – сприяння економічному і соціальному підйому країни, зміцненню її позицій в світі. Журнал, який не обмежується критичним аналізом того, що відбувається, а шукає і пропонує можливі виходи і рішення. Періодичність виходу – щотижневий видання; обсяг – 72-120 сторінок; день виходу – понеділок; тираж – 25000 примірників; обхват аудиторії – Київ та міста з населенням більш ніж 50000; формат видання – А4+, повно кольоровий, глянсовий; мова видання – російська. Аудиторія одного номера 35500 осіб, піврічна аудиторія 98900 осіб (за даними дослідження Marketing&Media Index Ukraine MMI). Аудиторія журналу «Експертк Україна» – це чоловіки, керівники, підприємці та власники індивідуального бізнесу з рівнем доходу «вище середнього» та «високий».

За даними дослідження Marketing&Media Index Ukraine MMI «Експерт Україна» знаходиться на третьому місці після видань «Бизнес» та «Статус».

«Экономические известия» серед щотижневих ділових видань в аудиторії високозабезпечених. Стабільне лідерство журналу «Експерт Україна» у найбільш складнодосяжній аудиторії та платоспроможній аудиторії, підтверджує його високу ефективність як рекламоносія.

✓ «Економічні вісті» – щоденна ділова газета для менеджерів, підприємців, керівників і фахівців політиків і чиновників, реєстраторів і аналітиків, портфельних інвесторів – людей, які мають потребу у якісній щоденній інформації по найширшому спектру тим: від макроекономічного аналізу до культури і спорту. Періодичність виходу – 5 разів на тиждень; обсяг – 8-12 смуг; день виходу – пн., вт, ср, чт, пт; тираж – 30000 примірників на день; обхват аудиторії – Київ та міста з населенням більш ніж 50000; формат видання – 380x578 – А2 усічений; кольоровість (4+4) кожен номер, максимально якісний газетний папір.

За даними рейтингу Marketing&Media Index Ukraine серед ділових видань свого портфелю «Економічні вісті» знаходяться на першому місці, також результати дослідження показують спрямованість газети «Економічні вісті» на соціально-активну, платоспроможну аудиторію і підтверджують її ефективність як рекламоносія для даної аудиторії [103].



Експерт інновації



Проект, основною метою якого є виявити і оцінити нові технічні розробки і донести інформацію про них до потенційних замовників.

Експерт регіони



Щомісячний видавничий спецпроект журналу «Експерт», освітлюючий інвестиційну привабливість регіонів України.

Експерт рейтинг



Проведення комплексних рейтингових досліджень на ринку фінансових послуг України, а також інституційних і продуктових рейтингів.

Національний комітет ІРО



Провідний проект по виведенню українських компаній на

міжнародний ринок первинних публічних розміщень акцій.

Експерт конференції



Конференційна діяльність з організації круглих столів за участю найбільш впливової політичної і ділової еліти України і Росії.

Expert Ukraine



Щоквартальний англomовний діловий журнал, присвячений аналізу інвестиційної привабливості України.

Експерт авто



Щомісячний тематичний додаток про автомобілі, світові автосалони і новинки автомобільної індустрії.

Експерт країна



Щомісячний видавничий спецпроект журналу «Експерт», присвячений аналізу економіки окремих країн.

Експерт інтернет проект



www.expert.ua на Інтернет-портал журналу «Експерт»

Рис. 2.2. Проекти журналу «Експерт Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [100]

✓ *Izvestia.info* – інформаційний Інтернет-ресурс відкритого типу. Сайт www.izvestia.info в найкоротший термін ознайомлює зі світовими та національними новинами економіки, політики, культури, спорту, розповідь про технологічні новинки і культурне життя суспільства.

Сайт надає можливості розміщення банерної реклами формат: 730x90, 240x350; позиціонування – перший екран.

✓ «Статус. Економічні Вісті» (ТОВ «Економічна Медіа Група») – національне ділове видання з найбільшим обхватом території України (5 регіонів+Київ), направлене на середній і малий бізнес. Виданням першим пропонує читачам і рекламодавцям мережеве регіональне ділове видання, що має централізовану систему прийому реклами і формування всеукраїнського інформаційного блоку, і локальну адаптацію контенту під кожен регіон України (рис. 2.3). Це медіа-продукт, що включає всеукраїнську аналітику, регіональні новини і прайс-листи, представлені з урахуванням ділових і культурних особливостей регіонів, що дозволить читачам отримувати своє унікальне регіональне видання. Періодичність виходу – щотижневе видання; обсяг – 114-162, з яких інформаційна частина від 40 до 60 сторінок; день виходу – неділя;

обхват аудиторії – Київ та міста з населенням більш ніж 50000; формат видання – А4 (210x290мм), повно кольоровий, глянсовий; мова видання – російська/українська. Аудиторія одного номера 26280 осіб, піврічна аудиторія 69090 осіб (за даними дослідження Marketing&Media Index Ukraine). Аудиторією видання є представники середнього і малого бізнесу – люди у віці 20-40 років, з вищою освітою і рівнем доходу вище середнього.

Згідно даним дослідження рейтингу Marketing&Media Index Ukraine, видання «Статус. Економічні вісті» займає друге місце в рейтингу щотижневих ділових видань серед читачів, чий фінансовий статус характеризується як «високозабезпечені». Як регіональний мережевий тижневик для ділової аудиторії, даний проект є ефективним рекламоносителем. Для вирішення проблеми покриття усіх регіонів України з 2008 року було запущено проект «Статус.Київ».



Рис. 2.3. Географічне розповсюдження проектів
Джерело: складено автором за даними [100]

✓ «Метал» – діловий журнал для бізнесу учасників металоринку. Провідне видання в СНД для фахівців, керівників, і власників компаній, виробників, торговців, споживачів металопродукції і суміжних областей. Обхват – СНД і ближнє зарубіжжя; тираж – 5000 примірників;

розповсюдження – Україна та країни СНД (лише по підписці); періодичність – щомісяця; формат – А4+(210x280мм), повнокорьорове; обсяг – 72-100 смуг.

Читателська аудиторія – це ігроки ринку метала:

- Власники, керівники, фахівці промислових підприємств і металотрейдерів;
- Власники, керівники, фахівці виробників і постачальників сировини, витратних матеріалів;
- Власники, керівники, фахівці машинобудівних, трубних, метизів підприємств;
- Аналітики інвестиційних компаній і банків;
- Представники органів державної влади.

✓ *UBP* – ТОВ «Український бізнес портал» сучасний онлайн-інструмент для підвищення зручності ведення бізнесу і отримання інформації в даній сфері. Першим кроком на шляху створення мультимедійного медіа-холдингу є активний розвиток Інтернет-напрямку в рамках задоволення інформаційних потреб ділової аудиторії. Для вирішення цього завдання був створений інтерактивний ресурс «Український Бізнес Портал – точка входу в Інтернет для ділової людини. www.ubp.com.ua.

UBP – це перш за все найбільш важлива і актуальна інформація, зібрана на порталі зі всіх видань холдингу: від фактів до розгорнутих аналітичних статей; унікальні рубрики (Консультація і Бухгалтерія), а також сервіси, що підвищують комфортність роботи з інформацією; широкий спектр інформаційних послуг для вирішення різноманітних бізнес-завдань, встановлення партнерських стосунків, а також організації свого дозвілля; використання принципу web2.0 дозволить бізнес-структурам знаходити один одного на відстані. Інформація, яка допомагає підприємцеві спланувати свою приватну або бізнес-поїздку; розширені рекламні можливості і інтерактивна взаємодія з цільовою аудиторією; постійне розширення і вдосконалення рубрик і сервісів.

✓ «*Driver*» – автомобільний журнал для чоловіків віком 25-45 років, з рівнем доходу середній і вище, що мають або плануючих придбати автомобіль від 15.000 у.о і вище (на даний час проект призупинено). Створюючий тренди авторський журнал про автомобілі. Читацька аудиторія переважно зайняті люди, що цінують власний час. Тому інформація в DRIVER подається в короткій і легко сприйнятій формі. При цьому враховуючи, що багато читачів шукають в автомобільному виданні можливість відвернутися від повсякденної рутини. Отже, стиль «*Driver*» поєднує в собі стриманість ділового видання із здоровим гумором і легким складом lifestyle-издания.

Періодичність виходу – щомісячне видання; обсяг – 148 смуг; обхват аудиторії – Київ та міста з населенням більш ніж 500000; тираж – 45000 примірників; формат видання – А4+ (225x280мм), папір: обкладинка 170 г, внутрішній блок 70 г; мова видання – російська; розповсюджується по всій території України.

✓ «*LQ*» – глянцева видання для жінок у віці 25-45 років, активних, самостійних, з рівнем доходу середній та вище. «*LQ*» спрямована на жінок, які читають жіночі журнали, але не задоволені ними, тому що жіночі журнали дуже стерильні; жінок, які читають чоловічі журнали, тому що вони написані сучасною, цинічною, веселою мовою і незвично дивляться на традиційні теми; жінок, які не читають журнали зовсім, тому що для жіночих журналів вони дуже розумні, а для чоловічих – дуже жіночні.

Періодичність виходу – щомісячне видання; обсяг – 128 сторінок; обхват аудиторії – Київ та міста з населенням більш ніж 500000; тираж – 75000 примірників; формат видання – А4+ (225x280мм), папір: обкладинка 170 г, УФ-лак, внутрішній блок 70 г; мова видання – російська; розповсюджується по всій території України.

✓ *MSMedia* – обслуговуючий sales house, в завдання якого входить продаж рекламних площ у виданнях холдингу MIG, якісний client service для рекламодавців, забезпечення доходів по кожному з проектів.

✓ Підписне агентство «Статус» – інструмент прямого просування власних видань на ринку преси в Україні.

Сьогодні на ринку представлені наступні підписні агентства, в залежності від рівня обсягу:

- національні (всеукраїнське покриття): ДП «Пресса», ПА «Блиц-Пресса», ПА KSS;
- національні (часткове покриття): ПА «Статус», ПА «Саммит», ПА «Фактор Пресса»;
- регіональні підписні агентства: ПА «Меркурий»
- локальні підписні агентства: ПА «Наш бізнес», ВПА, ПА «Идея» та ін. (рис.2.4) [100].



Рис.2.4. Ринкові позиції ПА «Статус»

Джерело: [100]

Вже у 2021 році ПА «Статус» мав більше покриття ніж у таких старих гравців підписного ринку, як ПА «Самит», ПА «Фактор Пресса». ПА «Статус» – унікальне підписне агентство, що максимально повно задовольняє потреби ділової аудиторії: час доставки видань в офіси в найранішній в Україні термін кур'єрської доставки до 9:00 (початок робочого дня); доставка в будь-який офіс у всіх найбільших ділових регіонах країни (міста-мільйонники) також надання

нового підписного on-line сервісу шляхом відкриття першого в Україні підписного порталу [100].

Холдинг має доволі широкий сектор продукції, яка спрямована на задовільнення інформаційних потреб у майже всіх сферах сучасної ділової людини. Охоплення ділової аудиторії виданнями холдингу, її класифікації подані в таблиці 2.3 [100].

Всі ділові видання медіа-холдингу чітко розведені по різних сегментах ділової аудиторії, що дозволяє досягнути максимального охоплення ділової аудиторії та здійснювати ефективні пакетні продажі для рекламодавців.

Таблиця 2.3

Класифікація ділової аудиторії по проектам холдингу у 2018-2021 рр.

Класифікація ділової аудиторії		Проекти холдингу	охоплення ділової аудиторії, %
За посадою	Власники / співвласники	«Експерт Україна»	20
		«Expert Ukraine»	
		Спецпроекти ВГ «Експерт Україна»	
	Топ-менеджмент	«Експерт Україна»	30
		«Expert Ukraine»	
		Спецпроекти ВГ «Експерт Україна»	
		«Экономические известия»	
	Керівники підрозділів	«Експерт Україна»	20
		«Экономические известия»	
		«Статус. Экономические известия»	
Спеціалісти	«Экономические известия»	28	
	«Статус. Экономические известия»		
За сегментом бізнесу	Крупний бізнес	«Експерт Україна»	25
		«Expert Ukraine»	
		Спецпроекти ВГ «Експерт Україна»	
		«Экономические известия»	
	Середній бізнес	«Експерт Україна»	20
		«Экономические известия»	
		«Статус. Экономические известия»	
	Малий бізнес	«Экономические известия»	7
«Статус. Экономические известия»			
За типом регіону	Київ	«Экономические известия»	20
		«Експерт Україна»	
	Міста-мільйонники	«Експерт Україна»	30
		«Экономические известия»	

		«Статус. Экономические известия»	
Обласні центри		«Експерт Україна»	7
		«Статус. Экономические известия»	
Міста 50тис.+		«Експерт Україна»	5
		«Статус. Экономические известия»	

На рис. 2.5 зображено позиціонування холдингу серед інших видань українського ринку друкованої преси.

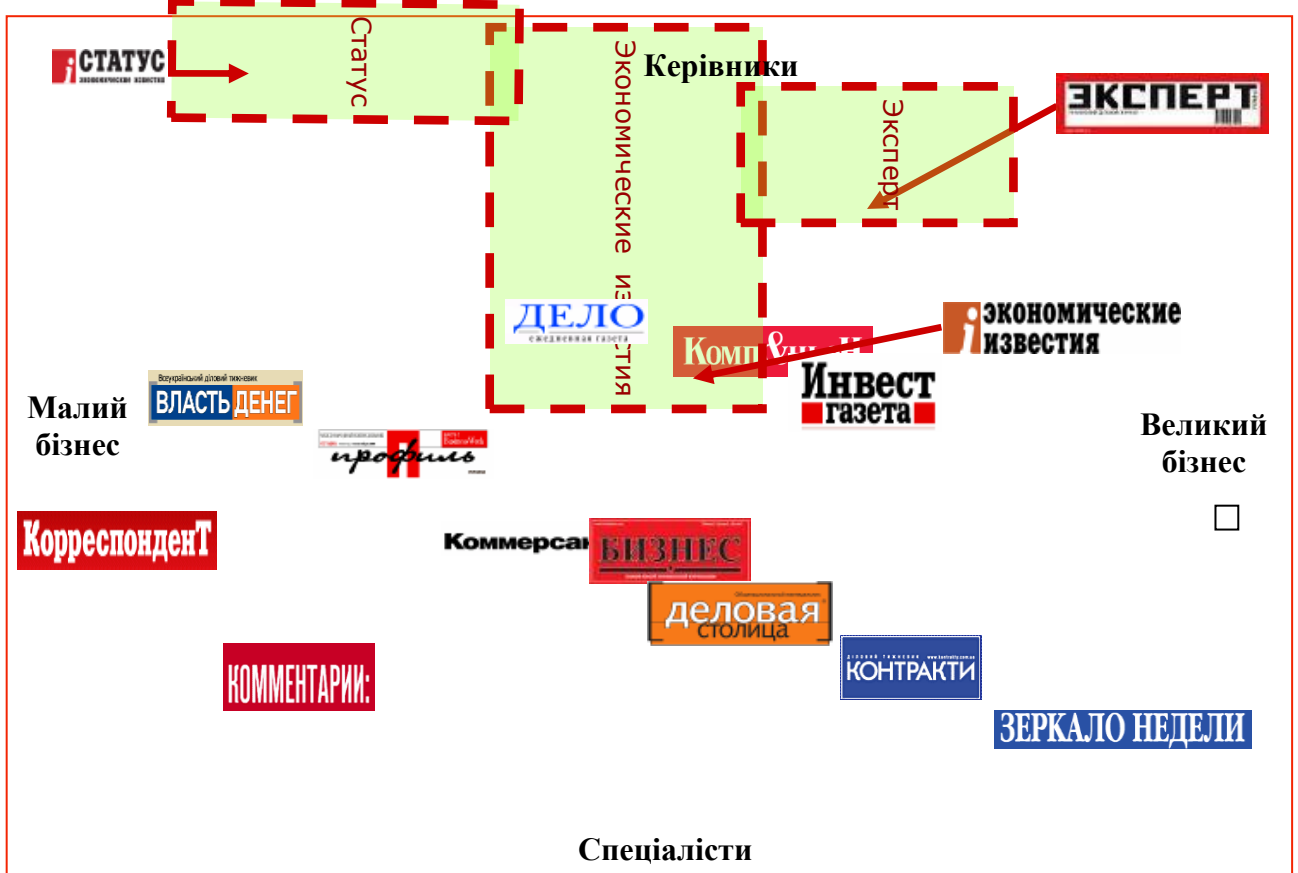


Рис. 2.5. Позиціонування ділових видань холдингу «МІГ». Джерело: [100]

Розглянемо аудиторію та позиціонування по кожному з ділових видань медіа-холдингу.

Аудиторія журналу «Експерт Україна» за даними TNS Україна, MMI зображена на рис.2.6 [100].

Affinity index – це співвідношення частки споживачів в певній групі до частки споживачів в загальному населенні країни. Цей індекс відповідності, показує відношення рейтингу по цільовій групі до рейтингу населення в цілому, виражений у відсотках.

Середнє значення індексу дорівнює 100. Якщо в даній групі значенні індексу вище 100, це означає, що в даній групі більше споживачів даного товару або послуги, ніж серед населення в цілому.

Якщо нижче 100, то реклама у такому видання частіше буде доходити до випадкових людей. Якщо індекс більше 200, то представники цільової аудиторії читають це видання в 2 рази частіше, ніж населення в цілому.

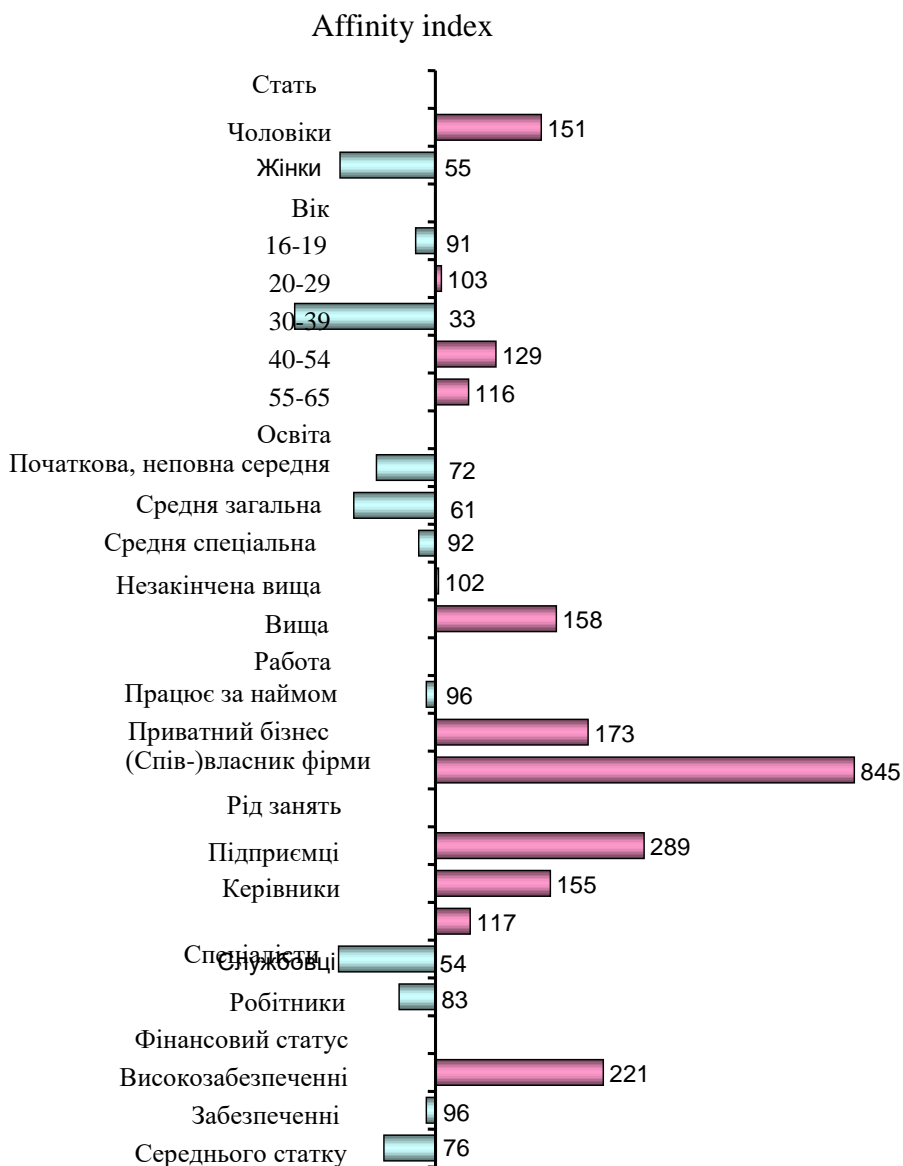


Рис. 2.6. Структура читацької аудиторії журналу «Експерт Україна».
Джерело: [100]

Національний діловий тижневик «Статус. Економічні вісті» позиціонується як мережевий національний діловий журнал. Профіль читацької аудиторії національного ділового тижневика «Статус. Економічні вісті» показаний на рис. 2.7 [100].

Дані рисунку 2.7 свідчать про те, що ядро аудиторії журналу «Статус. Економічні вісті» становлять читачі у віці від 30-65 років – фахівці й службовці.

Англomовний журнал «Expert Ukraine» позиціонується як інформаційно-аналітичний англomовний діловий журнал, присвячений аналізу інвестиційної привабливості України.

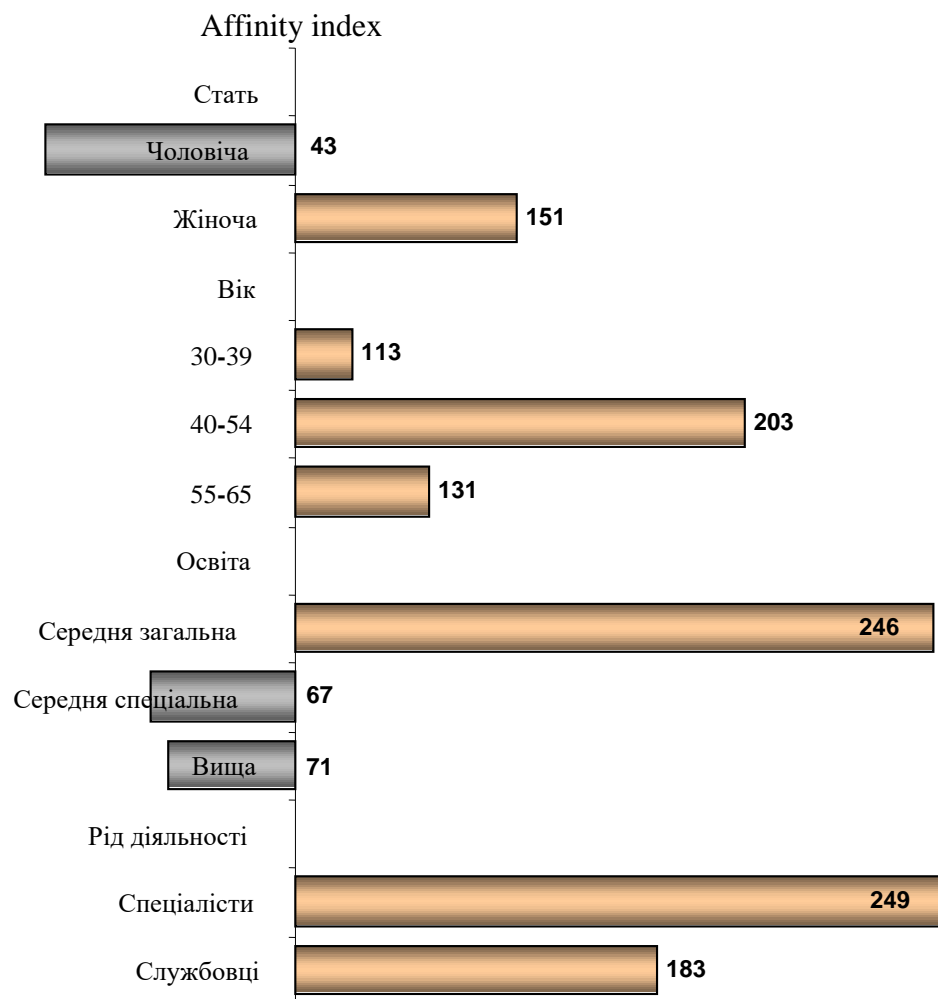


Рис. 2.7 Структура читацької аудиторії національного ділового тижневика «Статус. Економічні вісті». Джерело: [100]

Цільова аудиторія: великі вітчизняні та західні інвестори: як ті, хто тільки планує вкладення інвестицій, так і ті, хто вже розмістив або розміщує свої капіталовкладення в Україні; іноземні громадяни, що проживають на території України: співробітники консульств, посольств, топ-менеджмент великих корпорацій; керівники підприємств, власники та співвласники бізнесу – особи, що приймають рішення при виборі компанії-партнера з різних сфер бізнесу; уряди інших країн.

Профіль читацької аудиторії газети «Економічні вісті» відображений на рис. 2.8 [100].



Рис. 2.8 Структура читацької аудиторії газети «Економічні вісті». Джерело: [100]

Представлений рис. 2.8 дає можливість зробити висновки, що видання «Економічні вісті» має чітке позиціонування – ядро цільової аудиторії становлять люди у віці від 40 до 54 років (вторинна аудиторія 20-29 року), з вищою освітою, підприємці, керівники, фахівці та службовці, високозабезпечені та забезпечені особи.

Affinity index показує, наскільки цільова група охоплена більше/менше по відношенню до населення в цілому (або відношення цільового рейтингу до загального). Середнє значення дорівнює 100. Значення індексу >100 означає, що дана група – цільова для даного видання. Значення індексу <100 означає, що дана група невдало охоплюється даним виданням [100,102].

2.3. Маркетингова стратегія ТОВ «Media Invest Group»

Місія холдингу – формування інформаційного простору для активної бізнес аудиторії України, капіталізація України як бренду. Залежно від проекту, завдання капіталізації вирішуються на різних рівнях.

Цільова аудиторія – власники бізнесу, менеджери і фахівці у віці 20-60 років, з вищою/неповною вищою освітою і доходом вище середнього, соціально активна бізнес-аудиторія країни. Ємкість сегменту – 862 890 осіб.

Модель побудови медіа-холдингу – припускає використання принципу COPE (create once, publish everywhere) – тобто ми створюємо один раз якісний контент і далі поширюємо його по всіх можливих каналах. Будуємо мультимедійну структуру, здатну надати споживачеві інформацію різного ступеня глибини з різною швидкістю, максимально зручною для цільової аудиторії.

На початок 2021 року холдинг «Media Invest Group» сконцентрував наступні активи:

1. Видавництво «Экономические известия»: щоденна газета для ділової аудиторії «Экономические известия», Додаток вихідного дня до газети «Экономические известия» «Личное время».

2. Видавнича група «Експерт Україна»: тижневий діловий журнал «Експерт Україна», щоквартальний діловий англomовний журнал «Expert Ukraine», проект Національний комітет IPO, діяльність якого спрямована на розвиток ринку первинного публічного розміщення акцій українських компаній, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку капіталу, проект Конкурс інновацій, який організовує журнал «Експерт Україна», при підтримці Державного Агентства України з інвестицій та інновацій та Міністерства промислової політики України. Метою конкурсу є інформування ринка та суспільства про конкурентоспроможні вітчизняні розробки, які могли б стати основою для формування високотехнологічного сектору економіки країни.

3. Видавництво «Метал»: діловий щомісячний журнал «Металл» для учасників ринку металу.

4. Видавництво «Global Magazines»: щомісячний журнал для автомобілістів «Driver», а також жіночий журнал «LQ» – несподіваний жіночий журнал, для жінок віком від 25-45 років.

5. Видавництво «Экономическая Медиа Группа»: мережевий діловий регіональний тижневик «Статус. Экономические известия».

6. Рейтингове агентство «Експерт Рейтинг». Проводить щорічні рейтинги надійності банків, стійкості страхових компаній, інвестиційної привабливості промислових підприємств, тощо.

7. Інтернет-проекти: www.eizvestia.com, www.expert.com, www.ipo.expert.com, www.expertra.com, www.vesch.com, www.izvestia.info

До сервісних структур медіа-холдингу входять:

Керуюча компанія, що була створена у грудні 2010 року, в межах якої відбулося об'єднання всіх медіа проектів, а також сервісних структур холдингу до яких входять:

- MS Media (sales house) – продаж реклами;
- Збутова структура (Sport Media Group) – відділ збуту, відділ логістики, відділ підписки;

– Інформаційне та ІТ-агентство (Діловий Інтернет-портал) – web,ІТ та інформ-послуги [100].

Стратегія розвитку холдингу «Media Invest Group»:

1. Ключове завдання для світових медіа холдингів сьогодні – зробити якісний контент і донести його до читача й рекламодавця у всіх можливих формах - від самої оперативної новини до глибокої аналітики в діловій пресі та супер-гламурного аналізу лайф-стайл у щомісячному товстому журналі.

2. Друга найважливіша тенденція, характерна для світових ЗМІ – локалізація (поява й зміцнення позиції не тільки міських, а й районних медіа), та все більше вузьке сегментування аудиторії, що веде до появи нішевих ЗМІ.

3. Стратегія розвитку холдингу враховує існуючі світові тенденції й припускає перехід від бімедійного до мультимедійного холдингу, а також розвиток існуючих і нових проектів відповідно до чіткого позиціонування й максимальної локалізації контенту як по регіональній так і по аудиторній ознаці.

4. Для рішення завдання розвитку холдингу й диверсифікованості фінансових ризиків з 2021 року передбачається активний розвиток глянцевої групи холдингу.

5. Оптимізація витрат проектів на утримання підрозділів, що займаються продажем та обслуговуванням, за рахунок виділення цих підрозділів в окремі юридичні структури й розвиток як окремого прибуткового бізнесу.

6. Оптимізація витрат на виробництво контенту для проектів ділової й глянцевої групи за рахунок створення єдиного інформаційного центра з подальшим виходом даного підрозділу на самоо платність і прибутковість при продажі контенту.

Стратегія розвитку ділового сегменту.

На початок 2021 року холдинг Media Invest Group сконцентрував у діловому сегменті наступні активи:

– Щоденна газета для ділової аудиторії «Экономические известия » (+Додаток вихідного дня «Личное вермя»);

- Щотижневий діловий журнал «Експерт Україна»;
- Мережевий діловий регіональний тижневик «Статус. Экономические известия »;
- Щоквартальний діловий англomовний дайджест «Expert Ukraine»;
- Діловий Інтернет-Портал;
- Рейтингове агентство «Експерт. Рейтинг»;
- Бізнес-конференції.

На сьогоднішній день вже вирішене завдання створення максимально широкої лінійки продуктів для різних сегментів ділової аудиторії та побудови бі-медійного медіа-холдингу (розробка Ділового порталу).

Всі проекти ділової групи розбиті по нішах з урахуванням всіх можливих типів сегментації ділової аудиторії. Це дозволяє успішно конкурувати з основними гравцями ділового сегмента на ринку України, жоден з яких не має такої лінійки у своєму активі, і частково диверсифікувати фінансові ризики за рахунок збільшення частки доходів від спонсорства спецпроектів і Інтернет-Реклами.

Основним стратегічним завданням є інтеграція проектів ділової групи на базі єдиного інформаційного центра, а також посилення позицій проектів у регіонах на базі регіонального ділового видання «Статус. Экономические известия» по всіх основних позиціях, поставка регіонального контенту, розвиток збутової структури в регіонах, продаж реклами регіональним рекламодавцям.

Спецпроекти видавничої групи «Експерт Україна».

Видавнича група «Експерт Україна» у ході здійснення місії – підвищення капіталізації бренда Експерт Україна, реалізує ряд спецпроектів спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості як України в цілому, так і кожного з її регіонів, а також окремих підприємств, як основи економічного росту країни.

- Проект Національний комітет ІРО – проект, метою якого є виведення українських компаній на ринок первинних публічних розміщень.

Компанія-партнер даного проекту одержує можливість посилення іміджу відкритої та прозорої компанії європейського рівня.

– Конференційна діяльність і організація круглих столів за участю найбільш відомих і впливових політиків, представників органів влади, провідних економістів і політологів, представників великого бізнесу – політичної й ділової еліти України. Компанія одержує можливість не тільки виступити спонсором запланованих конференцій, але й ініціювати круглий стіл на актуальну для неї тему.

– Рейтингове агентство «Експерт-Рейтинг» надає послуги по створенню рейтингів банків, страхових компаній, компаній промислового сектора. Рейтинги компаній фінансового й не фінансового секторів, рі-рейтинги (рейтингів побудовані на основі виключно публічної інформації), рейтингові дослідження на ринку фінансових послуг і інше. Будуть публікуватися в журналі «Експерт Україна» і на сайтах Інформаційної групи «Експерт Україна».

– Проект Інновації журналу «Експерт Україна» – новий проект основною метою якого є виявити та оцінити нові технічні розробки та донести інформацію про них до потенційних замовників – українських і західних компаній, які зможуть використовувати ці відкриття для розвитку свого бізнесу [100].

Стратегія сервісних підрозділів.

Основна мета створення сервісних підрозділів – оптимізація витрат кожного із проектів і диверсифікованість ризиків залежно від сторонніх (зовнішніх) підрядників.

Завдання: забезпечення максимально ефективного продажу реклами й поширення тиражу для всіх існуючих проектів холдингу, а також забезпечення максимально швидкого виходу на ринок нових проектів шляхом включення в пул існуючих проектів.

Перспективна мета розвитку сервісних підрозділів – перехід від статусу обслуговуючих підрозділів до статусу самостійних прибуткових проектів.

Як вже було зазначено до сервісних підрозділів медіа-холдингу «Media Invest Group» входять:

- MS Media (sales house) – продаж реклами;
- Збутова структура (відділ збуту, відділ логістики, відділ підписки);
- Інформаційне та ІТ-агентство (Діловий Інтернет-портал) – web, ІТ та інформ-послуги [100].

MS Media представляє собою самостійну бізнес одиницю, завданням якої є продаж рекламних площ у виданнях холдингу «MIG», якісний client service для рекламодавців, забезпечення доходів по кожному із проектів.

На сьогоднішній день у багатьох видавництвах рекламні структури виділяються в окремі sales houses. Аналогічний процес відбувається на телебаченні, що дозволяє таким sales houses контролювати й акумулювати значну частку рекламних бюджетів, що розподіляються в даний медіа-канал (рис.2.9).

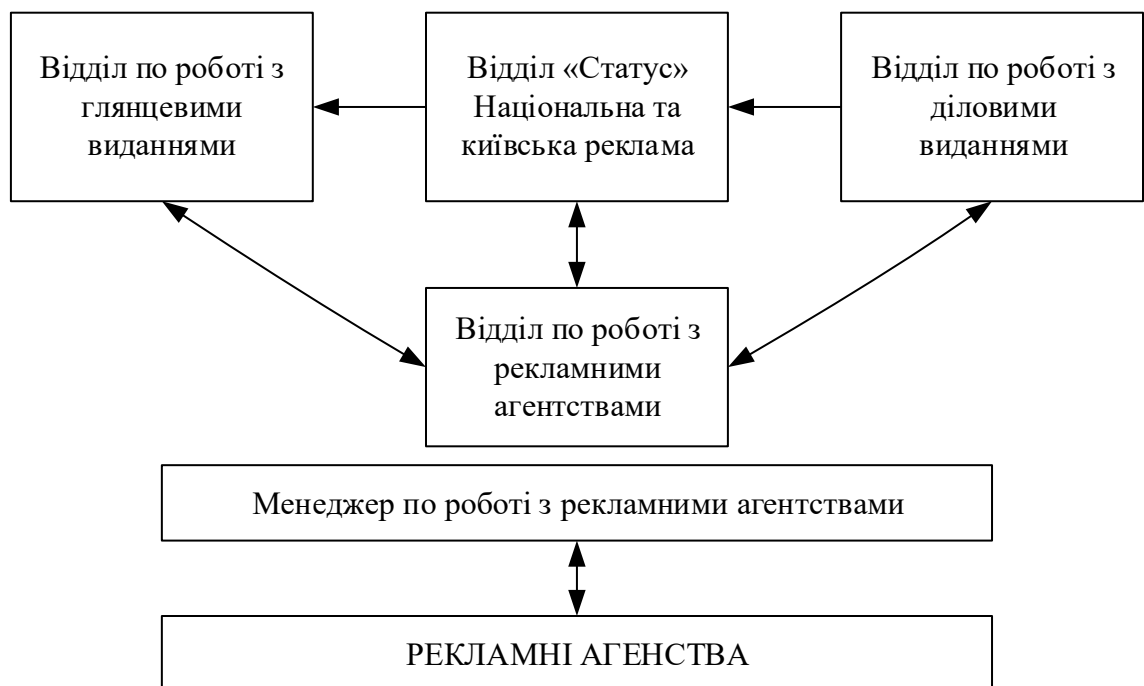


Рис.2.9. Структура MS Media

Джерело :розроблено автором

Крім того, продаж рекламних площ у єдиному sales houses дозволяє ефективно здійснювати портфельні бімедійні й мультимедійні продажі.

Наявність в медіа-холдингу подібної сервісної структури значно підвищує загальну капіталізацію.

Перед sales house MS Media стоїть завдання стати одним з найбільш професійних і прибуткових агентств, що спеціалізуються на ексклюзивному продажі реклами в медіа. Переваги даної схеми роботи (рис.2.9) з рекламним ринком дозволяють в ході одних переговорів вирішити всі питання по розміщенню реклами в будь-яких виданнях холдингу.

Вигода для рекламодавця – економія часу, якісний client service, портфельні пропозиції, що дозволяє одержати максимально можливе охоплення (завдяки сукупному тиражу видань) по необхідній аудиторії, можливість одержати вартість нижче, ніж якщо купувати кожне з видань окремо.

Характеристика структури управління збутом у ТОВ «Sport Media Group» відображена на рис.2.10.

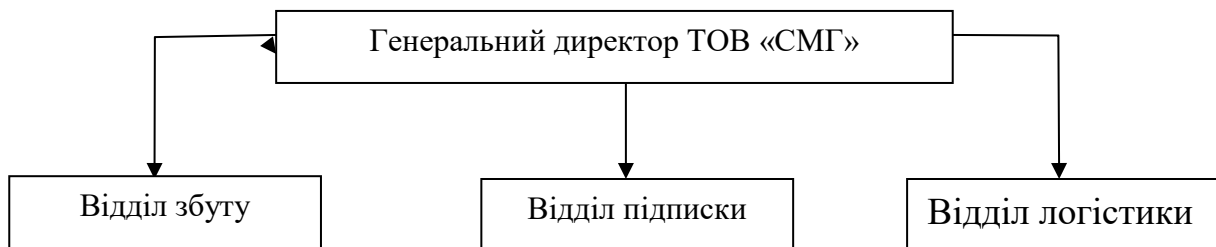


Рис. 2.10 Структура ТОВ «Sport Media Group»

Джерело :розроблено автором

Як зображено на рис. 2.10., до ТОВ «СМГ» входить відділ підписки, збуту та логістики, які підпорядковуються безпосередньо генеральному директору «СМГ».

Основні завдання Sport Media Group:

- Збільшення капіталізації медіа холдингу;
- Об'єднання збутових функцій в одній бізнес-одиниці для досягнення ефекту синергії та оптимізації витрат;
- Досягнення максимально можливих збутових показників по проектах медіа-холдингу;

- Побудова прибуткового бізнесу;

На сьогоднішній день відсутність на ринку повноцінного сейлз-хауза по збуту видань, дає можливість створення такої структури, яка б могла комплексно та ефективно вирішувати всі збутові питання видавництва.

Організація такої структури дозволить:

- заощаджувати на збутових витратах за рахунок оптимізації та комплексного обслуговування всіх видань холдингу;
- збільшувати продажі видань (у роздріб і в підписці) за рахунок привабливих умов роботи для дистриб'юторів і передплатних агентств із лінійкою наших видань, тим самим штучно збільшуючи потенціал продажів;
- встановлювати комплекти, що продаються (з існуючих і потенційних видань холдингу) та цікаві умови для контрагентів для їхнього просування;
- надавати збутові послуги не тільки в Києві, але й в інших великих містах України за рахунок залучення й розвитку власних ресурсів видань (регіональне видання «Статус»), тим самим, забезпечивши комплексний підхід у просуванні видань на всій території України;
- розвиток нетрадиційних місць продажу преси, які дозволять перевести продаж власних і залучених видань на більш якісний рівень. Це також дозволить компанії стати більш привабливою на ринку з погляду вибору збутової структури;
- розвиток власної кур'єрської служби, розвиток власної логістики.

Коротке резюме до маркетингового плану проектів холдингу «Media Invest Group» і холдингу в цілому.

«Експерт Україна» – щотижневий аналітичний діловий журнал, для керівників і власників підприємств, бізнес і політичної еліти, аудиторії що потребує глибокої аналітики в щотижневому режимі.

Місія видання – підвищення капіталізації бренду Україна

Основним інформаційним майданчиком виступає журнал «Експерт», крім того, в інформаційній групі створені додаткові спецпроекти, кожен з яких

виступає як самостійним інформаційним майданчиком, так і використовує як інформаційний майданчик журнал «Експерт».

Спецпроекти:

- «Експерт. Регіон»;
- Рейтингове агентство «Експерт Рейтинг» (виведено в окрема юрособа);
- Проект Національний комітет IPO
- Проект «Національний конкурс інновацій» журналу «Експерт Україна».

Конференційна діяльність і організація круглих столів, зокрема таких як:

- «День українських IPO на лондонській фондовій біржі»;
- «IPO і приватне розміщення на Нью-йоркській фондовій біржі»;
- «Соціальна відповідальність бізнесу. Як збудувати стосунки з персоналом, громадськістю, владою»;
- «Медіа і корпоративна соціальна відповідальність».

Мета проекту: стати лідируючим аналітичним діловим журналом на українському медіа-ринку.

«Экономические известия» – щоденна ділова газета для менеджерів, підприємців, керівників і фахівців – людей тих, що потребують якісній оперативній аналітиці в щоденному режимі.

Місія проекту – сприяти формуванню прозорою бізнес середовища шляхом створення повноцінного інформаційного поля для роботи і розвитку бізнесу в Україні, як основи економічного зростання і капіталізації країни.

Видання повинне стати невід’ємною частиною звичного дня бізнесмена за рахунок своєї корисності – читач перебуває «в курсі» основних економічних і політичних подій, що впливають на його бізнес, в щоденному режимі.

Мета проекту: стати лідируючою щоденною діловою газетою країни.

Izvestia.info – інформаційний Інтернет-ресурс відкритого типу.

Місія проекту: забезпечити користувача актуальною інформацією, позбавленою оцінних думок, на суспільно-політичну і ділову тематику, а також тримати в курсі подій в світі культури, мистецтва, спорту, авто, ІТ-технологій.

«Статус. Экономические известия» – міське ділове щотижневє видання для представників середнього і дрібного бізнесу в регіонах.

Місія проекту: підвищення капіталізації города/ регіону.

Видання прагне створити комфортне інформаційне місце існування для регіонального підприємця. Це корисне і близьке для кожного бізнесмена в цьому місті видання, що досягається за рахунок оптимальної комбінації загальнонаціонального і регіонального контента.

На сьогоднішній день реалізуються 11 проектів:

Інформаційні зошити:

- Статус. Дніпро;
 - Статус. Захід;
 - Статус. Південь;
 - Статус. Схід;
- + прайс-листи у всіх регіонах і місті Києві [100].

Готується до запуску інформаційний зошит «Статус Київ», яка стане контентної моделлю для всієї мережі регіональних видань і завершить перший етап побудови всеукраїнської мережі регіональних проектів «Статус. Экономические известия».

Мета проекту: стати лідируючим регіональним діловим журналом для кожного з регіонів.

«Метал» – діловий журнал для бізнес-учасників металлоринку. Наявність спеціалізованого видання в холдингу «MIG», дозволяє всім проектом холдингу дістати можливість активної роботи з учасниками металлоринку.

UBP – ТОВ «Український бізнес портал» сучасний онлайн-інструмент для підвищення зручності ведення бізнесу і отримання інформації в даній сфері.

Місія проекту – забезпечити інформацію і набір сервісів для роботи з нею, стати стартовою сторінкою людей, що беруть активну участь в бізнес-процесах України. Український бізнес портал був створений по аналогії з успішним російським проектом РБК.

Мета проекту: через 2 роки стати для українських бізнесменів точкою входу в Інтернет-простір, ресурсом, з якого вони починають свій день.

Інформаційне агентство – проект, який дозволить акумулювати весь інформаційний ресурс, який створює ділова група Холдингу в єдину могутню інформаційну систему (за даним проектом є економічний розрахунок і бізнес-план)

MSMedia – обслуговуючий sales house, в завдання якого входить продаж рекламних площ у виданнях холдингу MIG, якісний client service для рекламодавців, забезпечення доходів по кожному з проектів. Sales house дозволяє контролювати і акумулювати значну частку рекламних бюджетів, що розподіляються в даний медіа-канал. Крім того, продаж рекламних площ в єдиному sales houses дозволяє ефективно здійснювати портфельні бимедійні і мультимедійні продажі. Наявність в медіа-холдингу подібної продаючої структури значно підвищує загальну капіталізацію і дозволяє скоротити витрати проектів у разі потреби створення власних відділів реклами

«Спорт Медіа Груп» – обслуговуючий sales house по виробництву, збуту і дистрибуції проектів «MIG»

Основні завдання

- Єдина точка по розміщенню замовлень на виробництво друкованих проектів;
- Збільшення капіталізації медіа холдингу;
- Об'єднання збутових функцій в одній бізнес – одиниці для досягнення ефекту синергії і оптимізації витрат

– Досягнення максимально можливих збутових показників по проектах медіа-холдингу.

Підписне агентство «Статус» – інструмент прямого просування власних видань на ринку преси в Україні. Дозволяє вирішити задачу отримання прибули від реалізації видань ділової групи, є механізмом виведення видань на лідируючі позиції. З часом проект переросте в окремий самодостатній бізнес.

Global Magazines – видавничий будинок холдингу «MIG», що видає глянсові журнали для забезпеченої аудиторії.

Місія проекту: стати головним українським виробником lifestyle інформації для людей з рівнем доходу вище середнього. Ми повністю задовольняємо інформаційні запити ділової аудиторії України у всьому, що не стосується бізнесу.

Цілі: підвищення капіталізації Media Invest Group шляхом створення в її складі прибуткової видавничої компанії.

Основні напрямидіяльності компанії – випуск журналів, каталогів, інтернет-сайтів і проведення luxury-мероприятий.

Проекти:

«Driver» – автомобільний журнал для чоловіків з рівнем доходу середній і вище, що мають або плануючих преобрести автомобіль від 15.000 у.є і вище

«LQ» – несподіваний жіночий журнал. Чесне глянсове видання для жінок у віці 25-45 років, активних, самостійних, з доходом 700 у.о. і вище

Реалізація даної схеми побудови холдингу дозволить, з урахуванням конвергенції і оптимізації інформаційних потоків, через 3 роки претендувати на присутність холдингу в 5-ці лідируючих медіа-холдингів на ринку України, і стати лідером серед медіа-холдингів ділової спрямованості [100].

Висновки до розділу 2

Аналізуючи діяльність медіа холдингу ТОВ «Media Invest Group» можна

зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є задовільною; наявний потенціал та ринкові можливості до зростання, розширення діяльності, збільшення аудиторії журналів та газет. Конкурентні переваги, на яких рекомендується роботи наголос при формуванні стратегій комунікацій – позитивний імідж видань холдингу, наявні лояльні споживачі, розвинутий Інтернет-портал видань, інформаційна служба, досвід діяльності на ринку, власна структура продажу реклами та управління збутом; конкурентні недоліки підприємства – недостатній розвиток системи збуту, який на даному етапі розглядається холдингом як основна проблема, що потребує вирішення, шляхом пошуку нових можливостей збуту друкованої продукції холдингу.

Маркетингові стратегії, яких слід дотримуватись ТОВ «Media Invest Group» наступні:

- загальною стратегією підприємства повинно бути – підтримання позитивного іміджу таких видань як «Экономические Известия», «Эксперт Украина», з подальшим їх розвитком, збільшенням частки ринку та розвитком інших видань холдингу за рахунок прибутків від вищезазначених видань;
- товарна стратегія повинна підтримувати стабільну високу якість та конкурентноздатність продукції, редакції не повинні допускати помилок, це неприпустимо для ділових видань;
- розвиток глянцевої групи видань холдингу (журнал Driver та LQ);
- комунікаційна стратегія повинна забезпечувати підтримання відмінного від інших позитивного іміджу серед споживачів.

Отже у наступному розділі будуть розглянуті шляхи вдосконалення маркетингової стратегій холдингу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Обґрунтування необхідності стратегічного маркетингового планування для підвищення ефективності діяльності українських підприємств

Необхідно зазначити, що в Україні маркетингова діяльність є відносно новою сферою діяльності, фактично її розвиток почався із здобуттям Україною незалежності у 1991 році. В еволюції маркетингової діяльності в Україні можна виділити такі три етапи (рис.3.1).

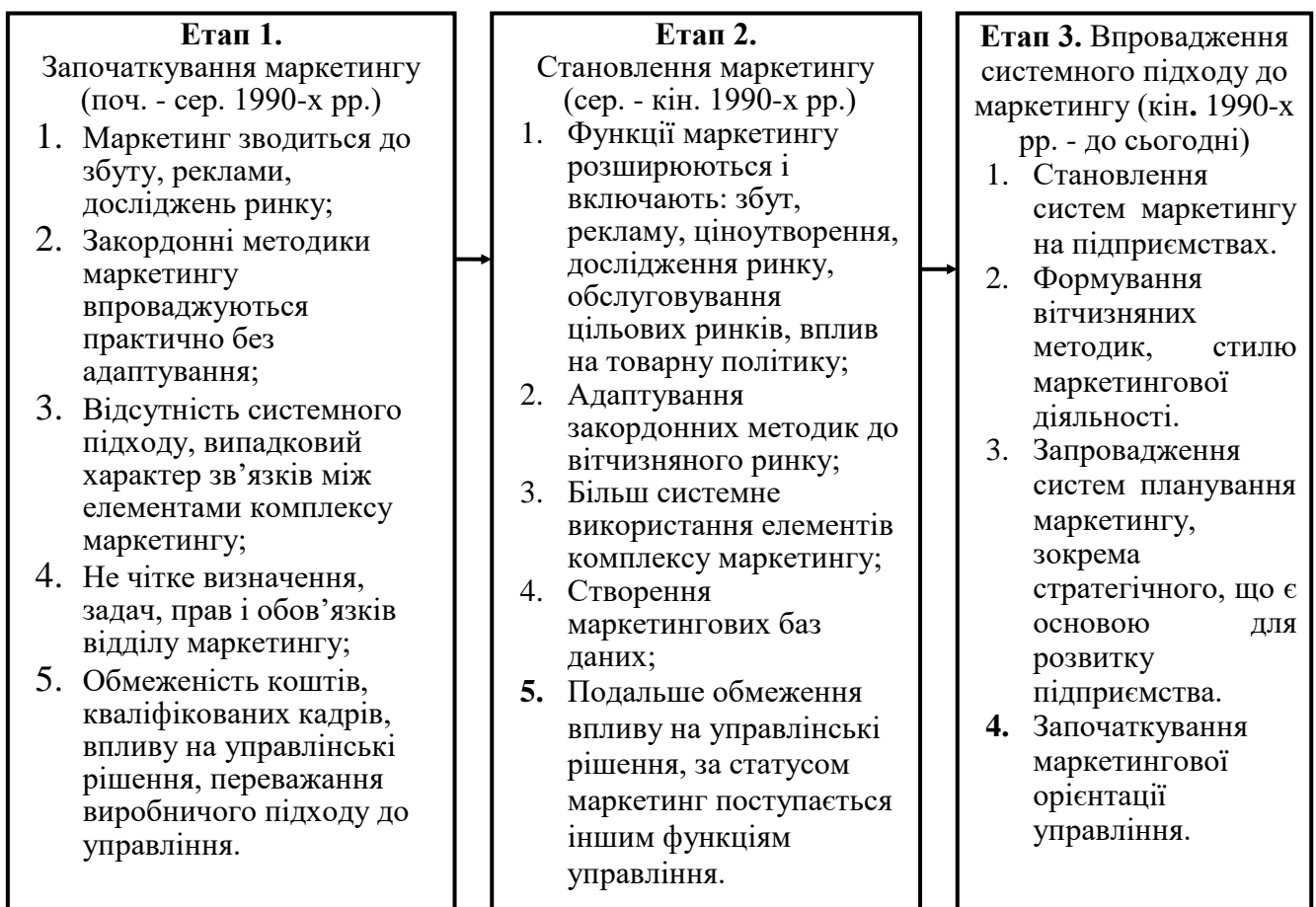


Рис. 3.1 Еволюція маркетингу в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Тривалість визначених етапів не є однаковою для всіх вітчизняних підприємств. До сьогодні, як свідчать дослідження багатьох вчених, багато підприємств у своїй маркетинговій діяльності перебувають на початкових етапах, на цих підприємствах взагалі відсутні відділи маркетингу, функції маркетингу нечіткі, маркетингова діяльність не здійснюється системно. Та на більшості провідних підприємств вже почалося становлення системного підходу до маркетингу, тобто вони знаходяться на третьому етапі еволюції.

Також необхідно відзначити, що в Україні стратегічне управління і планування використовується відносно недавно. Протягом існування централізовано-планової економіки в колишньому СРСР підприємства практично були позбавлені самостійності у плануванні своєї діяльності. Функціонувала така система планів:

- п'ятирічні плани економічного і соціального розвитку країни, регіону, галузі та підприємства (перспективне довгострокове планування);
- поточні (річні) плани щодо виконання п'ятирічних планів;
- оперативно-виробничі плани – подальша деталізація поточного техніко-економічного планування.

Як засвідчив аналіз праць [5-59, 68, 76], на сьогодні існує багато різних підходів до формування маркетингових стратегій. Необхідно, проте, констатувати, що обізнаність в них в Україні надзвичайно низька, а на практиці вони майже не використовуються.

Оскільки формування маркетингових стратегій, науково-методичне обґрунтування цього процесу в Україні ще недостатньо досліджені, на підприємствах найчастіше керуються методом спроб і помилок. Почергово, виходячи з можливостей підприємства або наслідуючи приклад конкурентів, застосовують певну стратегію маркетингу, або окремі елементи декількох стратегій, переконуються в їх результативності, після чого використовують їх надалі.

Для вивчення особливостей формування маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах необхідно проаналізувати їх діяльність та виділити

значення стратегічного планування маркетингу для підвищення її ефективності.

Таким чином можна сказати, що одним із важливих факторів низької ефективності діяльності вітчизняних підприємств є відсутність на підприємствах систем стратегічного планування їх діяльності, зокрема, стратегічного маркетингового планування. Такий висновок підтверджується також в роботах фахівців [46, 64, 68, 76]. Необхідно констатувати, що хоча маркетингова діяльність вже набула широкої популярності в нашій країні, часто вона здійснюється лише як данина моді. Керівники вітчизняних підприємств нерідко не надають їй достатньо важливого значення, а працівники відділів маркетингу не завжди володіють необхідною кваліфікацією.

У країнах з перехідною економікою, зокрема і в Україні, має місце ряд негативних моментів в управлінні підприємствами, зокрема, і в маркетинговій діяльності:

- механічне копіювання практики підприємств закордонних розвинутих країн;
- перенесення непридатних для місцевих умов методів і підходів;
- використання не найкращої закордонної практики господарювання (часто в спотвореному вигляді);
- ігнорування, недостатнє застосування позитивного досвіду розвинутих країн;
- насадження недосконалих економічних методів «власного виготовлення», тощо [18, 19, 22, 46].

Щодо управління маркетингом на вітчизняних підприємствах, то цілком можна сказати, що «саме маркетинг є хворим місцем багатьох промислових підприємств. Слабка система збуту – це наслідок слабкої системи планування (табл. 3.1) [64]. Головна проблема полягає в тому, що багато підприємств дотепер практикують планування «від потужностей» – тобто від того, скільки можна виробити продукції, а не від того, скільки продукції буде продано і за

якою ціною. Планово-економічні відділи приділяють багато уваги плануванню виробництва, але при цьому слабо пов'язані з відділами маркетингу і збуту. Тобто істотною перешкодою є прагнення керувати підприємством в умовах «капіталістичного» ринку, але «соціалістичними» методами» [64].

Таблиця 3.2

Дослідження особливостей маркетингової діяльності вітчизняних підприємств

Показники	Споживчі товари	Товари виробничого призначення	Послуги
Кількість аналізованих підприємств	10	12	5
Підприємства, де є служба маркетингу (реклами), %	75	87	100
Чисельність служби, чол.	1-10	5-10	8-10
Цільові установки служби маркетингу	Сприяння збуту	Стратегічні зони господарювання, коопераційні зв'язки	Іміджева реклама, просування
Проведення досліджень ринку, % підпр-в	45	25	45
Реклама: зовнішня, відеоролик, ЗМІ, % підпр-в	25 20 65	10 - 43	80 70 100
Збутові мережі, % підпр-в	100	33	75
Фірмовий стиль, % підпр-в	45	53	100
Участь у товарній політиці, % підпр-в	35	10	43

Джерело: [64]

З метою вивчення особливостей формування маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах була розроблена методика та проведене протягом 2019-2020 рр. експертне опитування керівників, менеджерів вищого рівня та спеціалістів з маркетингу підприємств Київської області (таб.3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка респондентами важливості стратегічного маркетингового планування для ефективності діяльності підприємства

Показник	Всього	Важливість стратегічного маркетингового планування		
		Один з найважливіших факторів	Фактор середньої важливості	Відносно не важливий
Кількість, осіб	80	43	30	7
Частка, %	100	54	37	9

Джерело: складено автором за даними [64, 68]

Серед опитаних 54% були керівниками чи спеціалістами з маркетингу малих підприємств, 35% – середніх і 11% – великих підприємств. Але лише 3% опитаних підтвердили постійне здійснення стратегічного маркетингового планування на їх підприємствах, 40% його періодичне використання, 25% засвідчили, що воно використовується рідко, решта 12% практично не використовують стратегічне маркетингове планування. Серед основних причин відсутності на підприємстві стратегічного планування були виділені: нестача коштів, кваліфікованого персоналу, складність здійснення такого планування, недостатня обізнаність про переваги його використання. Такий результат можна обґрунтувати відсутністю досвіду щодо стратегічного планування в Україні, та, що найбільш важливо, суттєвою динамічністю і невизначеністю ринкового середовища, що ускладнює прогнозування та планування. Також у дослідженні був проаналізований вплив періодичності проведення стратегічного маркетингового планування досліджуваними підприємствами на ефективність їх маркетингової діяльності (табл.3.3) і виявлено тісну кореляцію між цими явищами. Тобто, чим частіше здійснювалось стратегічне маркетингове планування, тим ефективнішою була маркетингова діяльність підприємств.

Таблиця 3.3

Залежність між періодичністю проведення стратегічного маркетингового планування досліджуваними підприємствами та ефективністю їх маркетингової діяльності

Періодичність проведення стратегічного маркетингового планування	Всього		Ефективність маркетингової діяльності					
			Висока		Середня		Низька	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %
Постійно	3	4	3	4	-	-	-	-
Періодично	40	50	-	-	39	50	-	-
За необхідності	25	31	-	-	25	31	-	-
Практично не здійснюється	12	15	1	1	1	1	11	13
Всього	80	100	4	5	65	82	11	13

Джерело: [64]

При цьому саме поняття «стратегічного маркетингового планування» трактується по-різному. Окремі керівники зазначили, що це:

- складання бізнес-плану підприємства,
- постановка і впровадження цілей терміном на 10 років,
- розробка цілей і завдань на короткостроковий і довгостроковий періоди,
- постійне динамічне планування розвитку підприємства,
- вивчення ринку і розробка заходів із успішної діяльності на найближче майбутнє,
- формування загального стратегічного плану підприємства і окремих планів для відділів, працівників тощо [64].

Щодо використання автоматизованих комп'ютерних експертних систем для формування маркетингових стратегій, то за висновками дослідження існує парадоксальна невідповідність між відповідями на питання про обізнаність респондентів з їх особливостями і їх реальним застосуванням на досліджуваних підприємствах.

Майже 89% опитаних підтвердили, що обізнані з інтегрованими комп'ютерними системами стратегічного маркетингового планування, та лише близько 5% підтвердили, що такі системи використовуються на їх підприємствах (Project Expert 6.0, спеціально розроблені власні системи).

Функції із стратегічного маркетингового планування на більшості підприємств (60%) здійснює вище керівництво, на 39% підприємств – планово-виробничий (планово-економічний) відділ, відділ маркетингу, збуту. Лише на одному з досліджуваних підприємств ці функції виконує спеціальний відділ стратегічного планування. Цікаво, що кілька керівників невеликих підприємств зазначили, що стратегічним плануванням займається кожен працівник, можливо маючи на увазі звичайне оперативне планування.

З метою аналізу характеру маркетингових цілей та стратегій, респонденти повинні були пояснити, якого типу маркетингові стратегії вони розробляли останнім часом, використовуючи такий поділ:

- «нова стратегія», коли використовувались цілком нові інноваційні підходи до маркетингу;
- «модифікована стратегія», якщо лише змінювались попередні підходи відповідно до особливостей ситуації, що склалась;
- «повторювана стратегія», якщо використовувались попередні підходи без змін.

Результати подані у таблиці 3.4 у порівнянні з результатами опитувань керівників підприємств, проведених в Канаді і Польщі.

Таблиця 3.4

Порівняння розподілу респондентів за особливостями формування маркетингових стратегій в Україні та окремих іноземних країнах

Тип стратегії	Дослідження, проведене в Україні		Дослідження, проведене в Канаді		Дослідження, проведене в Польщі	
	Кількість, чол.	Частка, %	Кількість, чол.	Частка, %	Кількість, чол.	Частка, %
Нова стратегія	16	20	47	38	38	25
Модифікована стратегія	44	55	63	52	77	51
Повторювана стратегія	20	25	12	10	26	17

З табл. 3.4 видно, що на більшості українських підприємствах проводились модифікації попередніх стратегій, близько чверті підприємств ставились цілком нові цілі, на решті ж просто здійснювались повторення попередніх стратегій. Результати суттєво відрізняються від результатів аналогічного дослідження щодо канадських підприємств і, навіть, від результатів, отриманих у Польщі, та підтверджують припущення про уникання ризику та інновацій у маркетинговій діяльності українських підприємств.

На досліджених підприємствах переважають короткі терміни реалізації маркетингових стратегій (рис. 3.2, табл. 3.5).

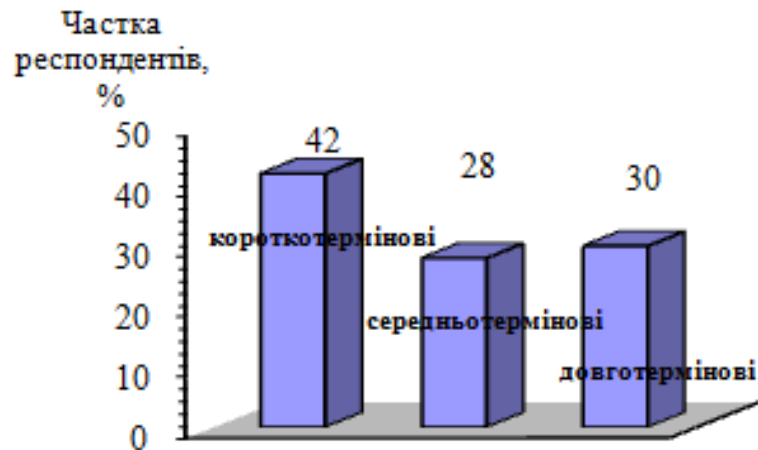


Рис. 3.2. Терміни реалізації маркетингових стратегій на досліджених підприємствах Джерело: [64]

Таблиця 3.5

Терміни реалізації маркетингових стратегій на підприємствах

Термін реалізації стратегії	Визначення термінів	Кількість опитаних, осіб	Частка опитаних, %
Менш 1 року	Короткі	3	3,7
1 рік	Короткі	31	38,8
2-5 років	Середні	22	27,5
Більше 5 років	Тривалі	24	30
Всього		80	100

Джерело: [64]

Такий переважаючий вплив коротких термінів реалізації маркетингових стратегій пов'язаний з нестабільною економічною ситуацією в країні, а також із можливістю самостійного вибору термінів реалізації планів на підприємствах.

Найбільша частка опитаних (39%) зазначила, що стратегії реалізуються протягом одного року, та популярним виявилось також п'ятирічне планування. Перевагами п'ятирічного планування є достатній термін для розробки і впровадження нових товарів, можливість отримання повернень на інвестиції, тривалість договорів з постачальниками і споживачами, величина і потенціал виробничих потужностей. В той же час для компаній, що діють на особливо динамічних ринках, п'ятирічні стратегії і плани втрачають свою актуальність. Загалом же більші за розмірами і

відповідно менш гнучкі компанії використовують триваліші стратегії, оскільки їм необхідний довший час для їх зміни [64].

3.2. Особливості формування маркетингової стратегії холдингу

В основі стратегії розвитку будь-якої компанії, а тим більш такої як холдинг «Media Invest Group», мають бути закладені науково обґрунтовані підходи, що базуються на комплексному економічному аналізі і прогнозуванні. Необхідно проведення в кожному окремому випадку спеціального дослідження, про чому акцент має бути зроблений саме на аналізі маркетингових аспектів діяльності.

При розробці стратегії маркетингу для холдингу «Media Invest Group» необхідно враховувати такі фактори:

- сегментація ринків, на яких працює холдинг, має бути проведена таким чином, щоб сегменти на різних ринках характеризувалися в цілому однаковою реакцією на рекламу, просування товару та інші маркетингові дії;
- оптимальний сегмент має вибиратися, виходячи з забезпечення найбільш повного лідерства (достатня ємність, сприятливі перспективи, мінімальна або нульова конкуренція);
- спосіб виходу на ринок з новим товаром повинен в найбільш повній мірі відповідати споживчим властивостям і ємності ринку, адекватно відображати відомість фірми та її репутацію, а також масштаб потреби у товарі;
- вибираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару у цій сфері займає 3-4-те місце за значимістю інших факторів;
- необхідно уважно вибирати час виходу на ринок з новим продуктом: немає сенсу робити це під час несприятливої кон'юнктури, якщо компанія не переслідує далекосяжних цілей і не готує для себе покупців, передбачаючи період пожвавлення попиту.

Необхідно виявляти перспективи тих функцій компанії, які пов'язані з забезпеченням ринків товарами і послугами, збільшенням контрольованої частки ринків, проникненням на нові ринки, утриманням і розвитком конкурентних переваг.

Для холдинг «Media Invest Group» можна було б застосувати стратегію диверсифікації.

Диверсифікація, як стратегічна ціль, має для холдингової компанії наступні переваги:

- ухід від монопольної діяльності;
- використання можливостей росту шляхом експансії на перспективні продуктові ринки;
- забезпечення стійкості компанії за рахунок зниження залежності її успіху від коливань на окремих ринках (що виконується при умовах від'ємних кореляційних залежностей між ефективністю кожного продукту);
- використання можливостей великомасштабного виробництва, синергічного ефекту, за рахунок виробничої кооперації всередині холдингу, спирання на одні й ті самі дослідницькі можливості, інфраструктуру, канали збуту;
- створення об'єктивних умов для системи взаємо участі, тобто зацікавленості у взаємній дольовій участі підприємств різних галузей (що також сприяє підвищенню стійкості системи холдингу в цілому);
- реалізація екологічно безпечного, практично безвідходного виробництва (за рахунок використання відходів виробництва одного продукту у виробництві іншого).

Компанія повинна виявити для себе напрямки, де знайде застосування накопичений нею досвід, чи напрями, які будуть сприяти усуненню недоліків.

Одним з головних недоліків, є те, що іноді стратегія приймається керівництвом «всліпу» без докладного аналізу тенденцій розвитку ринку. Як результат приймаються рішення, які ґрунтуються на оптимістичному сценарії розвитку подій. Проте не слід забувати, що завжди в реальних умовах існує

безліч неконтрольованих фірмою факторів зовнішнього середовища. Якщо обминути їх увагою, то годі й сподіватися на позитивний результат.

Як відмічалось, результатом маркетингового планування взагалі та маркетингового стратегічного планування зокрема повинен бути детальний план маркетингу.

Стратегічний план маркетингу холдинг «Media Invest Group» повинен включати такі складові: ситуаційний аналіз, визначення цільових ринків, маркетингові цілі, маркетингову стратегію, організацію маркетингу, визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану маркетингу, бюджету маркетингу, реалізацію, оцінку і контроль маркетингу.

План маркетингу повинен містити такі розділи:

- опис цілей холдингу «Media Invest Group», короткострокових і довгострокових;
- дані про результати прогнозування ринку;
- опис маркетингових стратегій діяльності холдингу «Media Invest Group» на кожному ринку;
- опис інструментів реалізації маркетингових заходів;
- опис процедур контролю за виконанням плану маркетингу.

Стратегічний план задасть напрямки для діяльності холдингу «Media Invest Group» і дозволить їй краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також планування цін.

Стратегічний план забезпечить кожному підрозділу в холдингу «Media Invest Group» чіткі цілі, які пов'язуються з загальними завданнями компанії, змусить компанію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з точки зору конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі.

Цей план визначатимуть альтернативні дії чи комбінації дій, які може застосовувати холдинг «Media Invest Group». Він створить основу для розподілу ресурсів, демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності.

План має забезпечити роботу холдингу «Media Invest Group» в сучасному світі – динамічному, який неперервни змінюється і схильний до нововведень.

Оскільки багато вихідних даних мають вірогідний характер, то план маркетингу є не «законом», а гнучкою програмою дій, для чого вона має не один «жорсткий» варіант, а як мінімум три: мінімальний, оптимальний, максимальний. Мінімальний визначає діяльність при самому несприятливому розвитку подій, оптимальний – при нормальному, максимальний при найсприятливішому. На етапі попередньої підготовки кількість планів може бути більше, важливо обрати з них ці три. Багатоваріантний план дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, яке піддається і не піддається нашому контролю, привчає персонал до найважливішої думки: не слід йти прямо там, де потрібно і можна зробити певний маневр. Саме багатоваріантний план зводить до мінімуму невірні дії персоналу при різкому погіршенні чи покращенні обставин, а особливо при виникненні надзвичайної ситуації.

Процес стратегічного маркетингового планування холдингу охоплює три основні фази – аналізу і прогнозування, планування, управління – і ставить своєю метою розробку і реалізацію стратегій в області маркетингу, розподіл ресурсів та інвестицій, розвиток технологічної політики, організаційної структури, системи управління і кадрової політики. Стратегії, що розроблюються холдинговою компанією мають придбати завершену форму у вигляді загальної ділової політики компанії і конкретних стратегічних програм.

Ієрархічним рівням холдингової структури притаманні розподіл функцій по мірі просування від стадії аналізу до стадії управління, безпосередньої реалізації розроблених стратегій. Фаза безпосереднього управління і контролю за процесом втілення в життя прийнятих стратегій і частково фаза стратегічного планування відповідають рівню стратегічних програм і реалізуються в основному на середньому і нижньому рівнях

організації. А стадії дослідження перспектив розвитку холдингу «Media Invest Group» і його ринкового оточення, аналізу і прогнозування можливих стратегій при різних значеннях ендогенних та екзогенних факторів, а також виробітку генеральних та часткових стратегічних цілей і принципів повинні відноситися до рівня загальній ділової політики і реалізуватися на вищих ступенях організаційної структури корпорації – на рівні головної холдинг – компанії.

Реалізація етапів маркетингового стратегічного аналізу потребує використання спеціальних методів. Специфічним для холдингових структур є портфельний аналіз. Холдингова компанія «Media Invest Group» як суб'єкт ринку являє собою «портфель», тобто сукупність компаній, підприємств, причому портфель в цілому пов'язаний з різними галузями виробництва. Тому одним з важливих інструментів стратегічного аналізу холдингової компанії є стратегічний маркетинговий аналіз її портфеля. Завдання портфельного аналізу холдингу полягає в пошуку і визначенні таких стратегій управління портфелем, в результаті яких відбувається поєднання і синхронізація окремих видів його діяльності, в довгостроковій перспективі забезпечуються виживання, стабільність холдингу, зберігаються і нарощуються його конкурентні переваги.

3.3. Розробка стратегічної маркетингової програми за методом «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»

Для вибору потрібної маркетингової стратегії для холдингу «Media Invest Group» використаємо вибір стратегії за методом побудови багато конкурентної матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» [51].

Етапи побудови матриці:

1. Формуємо показники за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» залежно від специфіки певного СГП холдингу.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг «1», найвищим – «5» або «10».

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (3.1)$$

де O_{ij} – загальна оцінка i -показника j -фактора,

K_{ij} – коефіцієнт вагомості i -показника j -фактора,

P_{ij} – ранг i -показника j -фактора.

1. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином ми отримуємо загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (3.2)$$

$i=1$

де O_j – загальна оцінка j -фактора,

n – кількість показників у межах j -фактора.

За результатами оцінки групи фахівців (співробітників холдингу) ми отримали такі дані (табл.3.6).

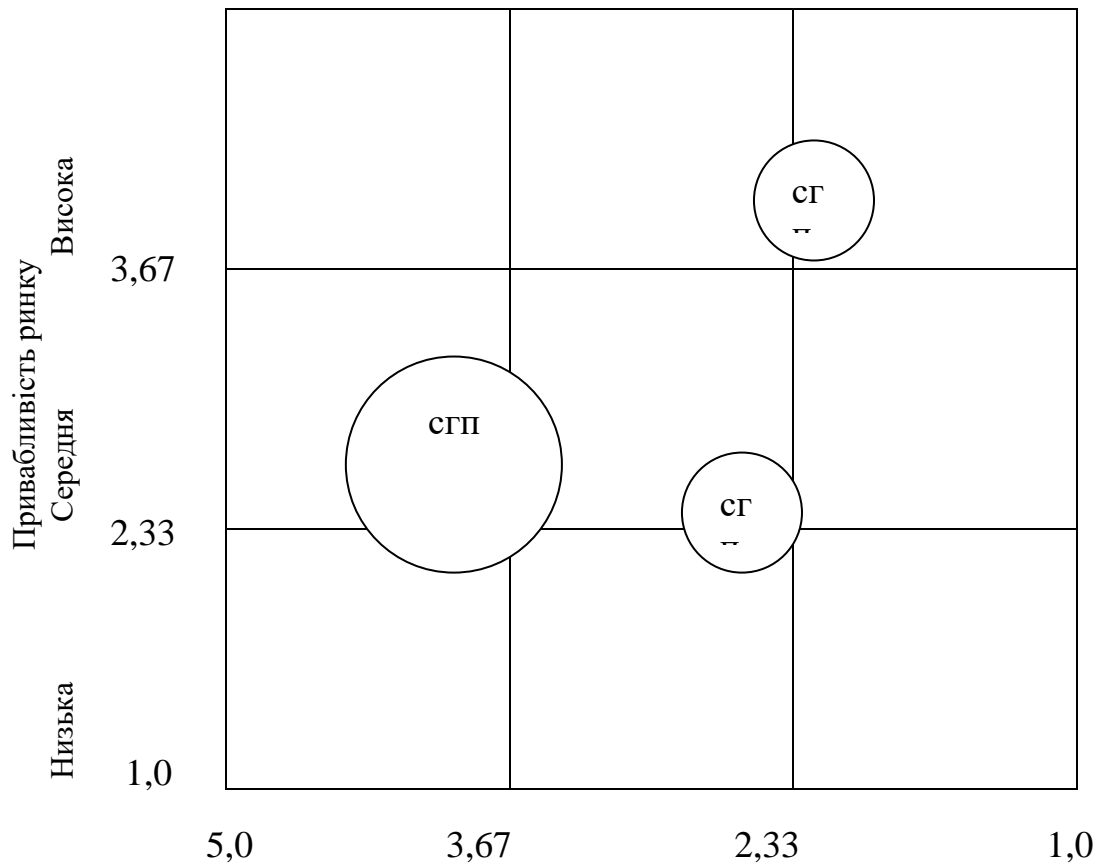


Рис. 3.3. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» для стратегічних господарських підрозділів холдингу «Media Invest Group»
Джерело: складено автором

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.

3.4. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії стратегічних господарських підрозділів холдингу «Media Invest Group»

Існуюча стратегія холдингу є доволі життєздатною та конкурентоспроможною, тому шляхи вдосконалення можуть бути

запропоновані у напрямку формування маркетингової стратегії росту продуктів холдингу. Холдинг «Media Invest Group» володіє наступними активами:

1. Видавництво «Економічні вісті»: щоденна газета для ділової аудиторії «Економічні вісті».

2. Видавнича група «Експерт Україна»: тижневий діловий журнал «Експерт Україна», щоквартальний діловий англomовний журнал «Expert Ukraine», проект Національний комітет IPO, діяльність якого спрямована на розвиток ринку первинного публічного розміщення акцій українських компаній, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку капіталу, проект Конкурс інновацій, який організовує журнал «Експерт Україна», при підтримці Державного Агентства України з інвестицій та інновацій та Міністерства промислової політики України. Метою конкурсу є інформування ринка та суспільства про конкурентоспроможні вітчизняні розробки, які могли б стати основою для формування високотехнологічного сектору економіки країни.

3. Видавництво «Металл»: діловий щомісячний журнал «Металл» для учасників ринку металу.

4. Видавництво «Global Magazines»: щомісячний журнал для автомобілістів «Driver» та жіночий журнал «LQ».

5. Видавництво «Экономическая Медиа Группа»: мережевий діловий регіональний тижневик «Статус. Економічні вісті» («Статус Экономические известия Киев», «Статус Экономические известия Донбасс», «Статус. Экономические известия Днепр», «Статус. Экономические известия Запад», «Статус. Экономические известия. Юг»)

6. Рейтингове агентство «Эксперт Рейтинг». Проводить щорічні рейтинги надійності банків, стійкості страхових компаній, інвестиційної привабливості промислових підприємств, тощо.

7. Інтернет-проекти: www.izvestia.info, www.expert.ua, www.izvestia.info, www.ubp.com.ua.

З огляду на маркетингові стратегії продуктів медіа-холдингу «Media Invest Group» можливо запропонувати шляхи вдосконалення по кожному з них окремо.

Журнал «Експерт Україна» тематичний формат журналу – діловий український аналітико-публіцистичний журнал про поточні події в Україні та світі. Редакція журналу є українською, розташована в місті Києві.

Концепція видання:

- Робота на підвищення капіталізації бренда Україна – незалежна та об’єктивна подача інформації.
- Від обговорення тенденцій – до їхнього створення.
- Допомога для керівників: аналіз методик та практики ведення бізнесу на конкретних прикладах.
- Від констатації фактів і ситуацій – до розуміння їхніх причин та багатомірному прогнозуванню їх розвитку.
- Зрозуміло й системно – про складний і дуже складному.
- Від 80% до 100% оригінальних українських матеріалів.
- Надзадача журналу – сприяння економічному та соціальному підйому України, зміцненню її позицій у світі. Журнал не обмежується критичним аналізом того, що відбувається, а шукає виходи та рішення.

Журналу «Експерт Україна» виділяє для себе таку місію – сприяти росту українського бізнесу за допомогою створення журналу, який би мав вплив на формування суспільної думки, генерував нові ідеї в політиці та економіці та ділився із читачем своїми знаннями.

Завдання, що ставить перед собою видавництво «Експерт Україна» це увійти до трійки лідерів в сегменті ділових тижневиків до кінця 2022 року. Збільшити аудиторію видання за рахунок впровадження тематик цікавих середньому бізнесу, додавання рубрик і матеріалів. Для просування видання на ринку передбачається реалізація цільової промо-стратегії, що включає в себе крім іміджевої рекламної кампанії, створення власних програмних продуктів на радіо та Тв-каналах та активний розвиток Інтернет-сайту.

Можна запропонувати такі маркетингові стратегії розвитку журналу «Експерт Україна»:

1. Вивчення потреб, вимог, вподобань цільової аудиторії (чоловіки у віці 20-65 років, з вищою освітою, доходом вище середнього – підприємці та керівники підприємств). Коректування змісту у відповідність до потреб та вподобань цільової аудиторії.

2. Активний розвиток Інтернет-сайту, бо в сучасному мінливому світі виграє те видання котре може найоперативніше забезпечити читачів актуальною інформацією. У форматі друкованого видання, що виходить раз на тиждень це зробити вкрай важко. Тому розвиток інтернет-сайту, з розміщенням останніх новин та статей сприятиме підвищенню лояльності споживачів до журналу «Експерт Україна».

3. Запуск іміджевої рекламної кампанії, яка сприятиме формуванню бренду, обізнаності споживачів, нагадуванню про товар, формуватиме імідж видання як незалежного та компетентного.

Англomовний журнал «Expert Ukraine». Видається англійською мовою, тиражем 10000 екземплярів, щоквартально. Обсяг одного номеру журналу становить від 64-200 полос. Журнал видається форматом А4+ (210x280 мм). Метою даного проекту є зображення соціально-економічного портрета та інвестиційного потенціалу України для топ-менеджерів вітчизняних та західних керівників великих організацій, закордонних інвесторів.

Пропонуються наступні маркетингові стратегії розвитку даного товару:

1. Стійке позиціонування, як англomовного ділового видання. Таке позиціонування вигідно відрізнятиме журнал «Expert Ukraine» від низки розважальних англomовних журналів із афішею подій в місті Києві.

2. Детальне вивчення інформаційних потреб цільової аудиторії, можлива подальша зміна частоти виходу журналу від 1 разу на 3 місяці до щомісячного видання.

3. Збутові акції. На нашу думку, ефективним виявиться безкоштовне поширення на бортах найбільших авіаліній (Міжнародні Авіалінії України,

British Airways), готелях. Саме в таких місцях зможемо краще привернути увагу потенційного споживача, сформувати імідж журналу, якому можна довіряти.

4. Для формування позитивного іміджу шляхом проведення різноманітних акцій, на зразок тих, що проводить журнал «Експерт Україна», таких наприклад, як «Комітет IPO». Акції мають бути цікавими та корисними саме для аудиторії журналу «Expert Ukraine» – закордонних інвесторів, керівників, менеджерів, вітчизняних менеджерів великих підприємств.

Щоденна ділова газета «Економічні вісті». Розповсюджується у роздріб, за підпискою та по системі VIP-доставки по всій Україні. Безкоштовно поширюється на бортах найбільших авіаліній (Міжнародні Авіалінії України, British Airways), стійки в кав'ярнях (Київ), в автосалонах та готелях, проводяться збутові акції.

Промокомпанія газета «Економічні вісті»:

- ТВ: СТБ, ICTV, Новий, 5-й канал, Інтер, НТН,
- Тоніс (іміджева реклама та цитування в новинах і аналітичних програмах)
- Радіо станції: Європа+, Русское радио, Наше радіо, Авторадіо, Мьюзик радіо
- Зовнішня реклама: Київ і міста-мільйонники, реклама в місцях продажів,
- Преса: Експерт, Діловий журнал, XXL, Men's Health, Ego.

«Економічні вісті» – це щоденна газета для менеджерів, підприємців, керівників і фахівців – осіб, що мають потребу у якісній щоденній інформації з самого широкого спектра тем, від макроекономічних проблем, до культури та спорту.

Місія газети «Економічні вісті» – задовольняти потреби ділової людини в новинах та якісній аналітиці шляхом щоденного надання якісного контенту на сторінках улюбленої читачами газети як у традиційному друкованому, так і в електронному та war вигляді.

Ціль що перед собою ставить видавництво «Економічні вісті» це надання читачеві вибір виду та глибини подачі інформації. Читач може одержати потрібну йому новину максимально оперативно на мобільний телефон, більш детально новини прочитати на сайті, а аналітику – в друкованій версії.

Потенціал газети «Економічні вісті» можливо стане основою для створення укрупненого інформаційного центра, у завдання якого буде входити оперативне продукування контенту для всіх типів носіїв мультимедійного холдингу.

Можна запропонувати такі маркетингові стратегії розвитку газети «Економічні вісті»:

1. Інтенсифікація збутових зусиль, шляхом проведення збутових акцій, створення власної збутової мережі.
2. Розвиток Інтернет-сайту, з метою створення електронного варіанта газети для підвищення лояльності споживачів до видання.
3. Реклама в засобах масової інформації, зовнішня реклама.

Національний діловий тижневик «Статус. Економічні вісті». Видається з жовтня 2005 року. Позиціонуються як мережевий національний діловий журнал.

Проекти тижневика «Статус. Экономические известия»: «Статус. Дніпро», «Статус. Донбас», «Статус. Захід», «Статус. Південь», «Статус. Харків», С березня 2021 року прайс-листи були виведені в окремий додаток до журналу «Статус. Економічні вісті», тобто «Статус. Економічні вісті» буде тепер виходить в 2х обкладинках.

Місія тижневика «Статус. Економічні вісті» – створити лідируючий регіональний проект для бізнес-аудиторії, що дозволяє досягти максимального ступеня локалізації контенту для ділової аудиторії та сформувати регіональну мережу яка буде вирішувати низку стратегічних завдань для всіх проектів медіа-холдингу: постачання регіонального контенту, збір регіональної реклами, база для розгортання регіональної збутової мережі

Покупка та розвиток регіонального мережевого видання «Статус. Економічні вісті» дозволила істотно посилити позиції медіа-холдингу в регіонах по всіх основних позиціях:

- поставка регіонального контенту;
- розвиток збутової структури в регіонах;
- продаж реклами регіональним рекламодавцям, як у рамках проекту «Статус. Економічні вісті», так і в інші проекти медіа-холдингу.

На нашу думку, наразі основною маркетинговою стратегією «Статус. Економічні вісті» повинна стати рекламна компанія в регіонах поширення.

Спеціалізований діловий журнал «Металл»

«Металл» – щомісячний спеціалізований діловий журнал для учасників ринку металу. Повнокольорове видання обсягом до 100 друкованих смуг. Видається в Києві з 1999 року.

Поширюється за підпискою, адресною доставкою, здійснюються галузеві заходи.

Рекомендуються такі маркетингові заходи щодо розвитку продукту, як проведення акцій із залученням цільової аудиторії, фокусування на розподіл в обласні центри, міста де здійснюється металургійне виробництво.

Щомісячний несподіваний жіночий журнал «LQ». Виходить з квітня 2011 року. «Несподіваний» статус журналу було підкреслено його першим випуском – перший номер вийшов в блискучій обгортці лише з одним написом «несподіваний жіночий журнал». Журнал «LQ» націлено на жінок, які не приймають солодкий склад сучасного «глянцю». «LQ» відрізняється від існуючих журналів тим, що журналісти чесно відповідають на жіночі питання, приправляючи їх несподіваним гумором і іронією. Поширюється видання самостійним роздрібом по всій Україні, за підпискою та за системою VIP-доставку разом з тиражем журналу «Експерт Україна».

«LQ» – це:

- Інтернаціональна команда: велика група редакторів і журналістів з 7 країн світу (Америка, Ізраїль, Франція, Латвія, Японія, Італія, Англія); арт-

дірекция з досвідом роботи в Esquire, Case, Time Out.

- Своя власна мережа кореспондентів в Москві, Токіо, Мілані, Празі, Парижі.

- Головний редактор – Олександра Жданова, Дві вищі освіти. Дипломований психотерапевт. Останні декілька років працює на медіа ринку глянсових видань, надаючи консалтингову допомогу в мотивації персоналу.

- Прикладний журнал: все, що в нім з'являється або цікаво, або корисно

Для цього продукту на даному етапі можливо запропонувати проведення масштабних промоакцій та посилення реклами у місцях концентрації цільової аудиторії видання. Розширення регіонів обхвату аудиторії з метою побудови мережі видання та поширення його в різних країнах Європи.

Автомобільний журнал «DRIVER». Виходить щомісяця, з 2011 року планується вихід 2 рази на місяць. Поширюється по всій Україні

Промокомпанія журналу «DRIVER»:

- ТВ: СТБ, ICTV, Новий, 5-й канал, Інтер, НТН, ТРК Україна;

- Тоніс (іміджева реклама та участь у спеціалізованих автомобільних програмах)

- Радіостанції: Європа+, Русское радио, Наше радіо, Авторадіо, Мьюзик радіо

- Зовнішня реклама: Київ і міста-мільйонники, реклама в місцях продажів,

- Преса: Експерт, Діловий журнал, XXL, Men's Health, Ego

Концепція журналу:

Позиціонується, як стильний та корисний журнал для власників та потенційних власників автомобілів:

- Сучасна верстка, гарні фото;
- Легкість викладу матеріалу, гумор;
- Велика кількість різноманітних тестів, рейтингів, порад;
- Постійні персональні рубрики автомобільних «гуру»;

– У кожному номері – стандартне авто-інтерв'ю із зіркою та пізнавальний текст.

Оскільки видання не є центральним продуктом холдингу и поставлена інвесторами задача стосовно максимальної капіталізації цього продукту виконана. Ринкові показники журналу (тиражні, рейтингові та рекламні) роблять його привабливою покупкою для видавництв, які зацікавлені у розвитку автомобільного напрямку медіа-бізнесу. Тому можна рекомендувати стратегію утримання досягнутих показників з метою продажу за найвищою ціною.

Ще до початку економічної кризи топ-менеджментом компаній були розроблені заходи для оптимізації діяльності. Робота з реструктуризації компанії була почата ще в липні 2018 року. Вже до осені вдалося добитися локальних позитивних результатів, коли по окремих проектах скорочення витрат досягло 25%, а доходи зросли в 3-6 разів. З грудня 2021 року нова структура видавничого будинку концентруватиметься навколо базових стратегічних проектів: газети «Економічні вісті», журналу «Експерт Україна» і загальнонаціонального проекту «Статус».

Крім того, продовжиться випуск жіночого журналу «LQ» – швидкорослого проекту з унікальним контентом, на базі якого в перспективі передбачається побудувати мережеве видання, поширюване в різних країнах Європи.

В рамках реструктуризації медіа-холдингу передбачається консолідація більшості активів на базі «Медіа Інвест Груп», централізація управління медіа-активами, а також оптимізація регіональної мережі холдингу.

При цьому головною стратегічною ідеєю «МІГ» стає завдання перетворити друкарський медіа-холдинг з роз'єднаними процесами і продуктами в конкурентоздатну інформаційну мультимедійну компанію. Дистрибуція контенту здійснюватиметься через радикально покращені друкарські продукти, нові вэб-сайти, а в перспективі – через спеціалізований новинний телевізійний канал.

Деякі підприємства, що входять сьогодні до складу холдингу, будуть переведені в режим пасивної господарської діяльності. Перш за все, це стосується підписного агентства «Статус». По-перше, ринок підписки на періодичні видання, що є на сьогодні недостатньо ємким, проявляє тенденцію до зменшення. По-друге, для серйозного розвитку цього напрямку потрібні значні інвестиції в створення відповідної інфраструктури: логістики, маркетингу і тому подібне. По-третє, на цьому ринку існує близько 40 конкуруючих компаній, що в ще більшому ступені підвищує інвестиційну ємкість даного напрямку. Все вищесказане відволікає значні ресурси, які мають бути направлені на реалізацію основної стратегії. Разом з тим, всі зобов'язання ПА «Статус» виконуватиме внутрішня збутова структура холдингу [103].

Виходячи з загальних рекомендацій розроблених стосовно подальшого розвитку «Media Invest Group» можна також додати доцільність виставу на продаж не основних проектів, таких як спеціалізований журнал «Driver»; оптимальне зменшення обсягу видань. Ще одним пріоритетом для ТОВ «МІГ» на найближчу перспективу повинен стати розвиток інтернет-напрямку, що дозволить отримати бімедійну платформу для реалізації скорегованої місії бізнесу. Також можливе створення ще одного каналу дистрибуції контенту, а саме: телевізійного інформаційно-аналітичного новинного каналу, розрахованого на ту ж аудиторію споживачів інформації, що і інші медіа-канали. Це дозволить розглядати перспективи переходу на мультимедійну модель бізнесу.

Таким чином, надані в даній магістерській роботі пропозиції та рекомендації дозволять холдингу «Media Invest Group» отримати істотні переваги, які при правильному використанні можуть зумовити вихід на лідируючі позиції в галузі. До таких переваг відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
2. Можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні

банки;

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4. Полегшити роботу по забезпеченню довго – та короткострокової ефективності та прибутковості;

5. Можливість зробити компанію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості холдингу та окремих його господарських підрозділів до змін;

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління [17; 14].

Таким чином, усе вище викладене допоможе при формуванні та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

Висновки до розділу 3

У розділі були запропоновані шляхи вдосконалення існуючої стратегії холдингу в цілому та по окремих проектах, стратегічних господарських підрозділів компанії. З огляду на економічну ситуацію доцільним є призупинення деяких проектів або продаж не основних видань з метою концентрування на ключових економічних виданнях. Доцільно консолідувати максимальну кількість проектів на базі «Media Invest Group», централізувати

управління медіа-активами, а також оптимізувати регіональні мережі холдингу.

Для холдингу в цілому запропоновано дотримуватись скорегованої стратегії диференціації, яка пропонує переведення у пасивну господарську діяльність ПА «Статус» і концентрування уваги на виданні журналів «Статус» та «Експерт» та газети «Економічні вісті», продовження випуску швидкозростаючого неочікуваного жіночого журналу «LQ». Можливе виставлення на продаж проекту «Driver». Для основних економічних видань запропоновано розробка та запуск іміджевої реклами. Одним з ключових запропонованих заходів є розвиток Інтернет напрямку, як одного з найбільш актуальних на сучасному етапі розвитку. Перспективним завданням є створення телевізійного інформаційно-аналітичного новинного каналу, який би задовольняв потреби вже існуючої аудиторії економічних видань холдингу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В економічній літературі поняття «стратегічний менеджмент», «стратегічне планування», «стратегічний маркетинг», «стратегічне маркетингове планування», «маркетингова стратегія» доволі часто переплітаються і ототожнюються. Хоча ці поняття і відносяться до однієї загальної концепції, їх необхідно розмежовувати на засадах відмінностей їх ролей в управлінні підприємством. Слідуючи превалюючій у літературі точці зору, в роботі розглянуто маркетингову стратегію як основну категорію чи результат стратегічного маркетингового планування, який є елементом стратегічного маркетингу, що у свою чергу є складовою стратегічного управління та маркетингової діяльності підприємства.

Не існує також єдиного підходу щодо етапів і послідовності процесу маркетингового стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів щодо процесу маркетингового стратегічного планування є виділення таких складових етапів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії.

Дотримуючись превалюючої в літературі думки, що процес маркетингового стратегічного планування охоплює всі стратегічні рівні підприємства – корпоративний, бізнес-рівень та функціональний (маркетинговий) рівень. Предметним ядром та центральною категорією маркетингового стратегічного планування є маркетингова стратегія.

В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Немає єдності поглядів і щодо класифікації маркетингових стратегій. Існуючі визначення категорії «маркетингова стратегія» зводяться до розгляду маркетингової стратегії в якості: програми (плану) дій, засобу досягнення маркетингових цілей, методу (засобу) впливу на споживача, довго- та середньострокових рішень щодо елементів комплексу маркетингу.

На основі аналізу ринку, загальних відомостей про діяльність та продукти ТОВ «Media Invest Group» було виявлено, що

конкурентоспроможність підприємства є задовільною; наявний потенціал та ринкові можливості до зростання, розширення діяльності, збільшення тиражів видань, збільшення аудиторії журналів та газет. Конкурентні переваги, на яких рекомендується роботи наголос при формуванні стратегій комунікацій – позитивний імідж видань холдингу, наявні лояльні споживачі, розвинутий Інтернет-портал видань, інформаційна служба, досвід діяльності на ринку, власна структура продажу реклами та управління збутом; конкурентні недоліки підприємства недостатній розвиток системи збуту, який на даному етапі розглядається холдингом як основна проблема, що потребує вирішення, шляхом пошуку нових можливостей збуту друкованої продукції холдингу.

Маркетингові стратегії, яких слід дотримуватись ТОВ «Media Invest Group» наступні:

- загальною стратегією підприємства повинно бути – підтримання позитивного іміджу таких видань як «Экономические Известия», «Експерт Україна» та «Статус», з подальшим їх розвитком, збільшенням частки ринку та розвитком інших видань холдингу за рахунок прибутків від вищезазначених видань;

- товарна стратегія повинна підтримувати стабільну високу якість та конкурентноздатність продукції, редакції не повинні допускати помилок, це неприпустимо для ділових видань;

- цінова стратегія суттєвих змін на сьогодні не потребує;

- розвиток неочікуваного жіночого видання «LQ»;

- комунікаційна стратегія повинна забезпечувати підтримання відмінного від інших позитивного іміджу серед споживачів.

На сьогодні існує багато різних підходів до формування маркетингових стратегій. Необхідно, проте, констатувати, що обізнаність із ними в Україні надзвичайно низька, а на практиці вони майже не використовуються. У роботі виділено такі основні причини складності формування та неефективності маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах: відсутність навиків і прагнення стратегічно планувати; захоплення цілями, а не засобами їх

досягнення; переоцінка можливостей підприємства, впевненість у збереженні переваг на ринку; недостатнє врахування потреб споживачів; політизація компанії, боротьба за владу; використання без адаптації закордонного досвіду, рекомендацій.

Враховуючи особливості розвитку економіки України, з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності і як наслідок зростання прибутковості вітчизняних підприємств, можливо запропонувати такі шляхи удосконалення процесу формування маркетингових стратегій на підприємствах :

- На українських підприємствах доцільно спочатку впроваджувати простіші, а далі складніші формалізовані методики стратегічного маркетингового планування;
- Необхідно враховувати особливості національної економіки, а не сліпо копіювати досвід закордонних підприємств при формування маркетингових стратегій;
- Для підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування доцільно використовувати спеціалізовані комп'ютерні програми;
- В умовах значної невизначеності і динамічності вітчизняних ринків, відсутності достатнього досвіду у керівників вітчизняних підприємств щодо маркетингового стратегічного планування, а також з врахуванням традицій планування доцільно рекомендувати річне стратегічне маркетингове планування.

Враховання вище зазначених рекомендацій вітчизняними підприємствами в процесі формування маркетингових стратегій дозволить суттєво знизити невизначеність при прийнятті управлінських рішень, підвищити ефективність маркетингової діяльності, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 01.10.1991 // Правда України. 1991.
3. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 // Голос України. 1993. № 242.
4. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 // Урядовий кур'єр. 1996. 29 червня.
5. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 7-е вид. / Пер. з англ. під ред. С. Г. Божук. СПб.: Пітер, 2007. 496 с.
6. Анософф И. Новая корпоративная стратегия / И. Анософф. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
7. Ансофф. И. Стратегическое управление: монография / И. Ансофф; [пер. Е.В.Леонтьева (и др.); ред. Л.И. Евенко]. М.: Экономика, 1989. 520 с.
8. Анософф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / И.Ансофф; Пер. с англ. СПб. Питер, 2009. 344.
9. Ассель Г. М. Маркетинг: принципы и стратегия / Г.М. Ассель. М: ИНФРА-М, 1999. 804 с.
10. Ачкасов І.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / І.А. Ачкасов, Т.А. Пушкар, В.Г. Федорова. Х.: ХНАМГ, 2010. 89 с.
11. Ащанулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії / В.В. Ащанулов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 5 (74). С. 50-54.
12. Багиров Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов /Под общ. ред. Багирова Г.Л. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2001. 718 с.
13. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245 с.

14. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. М.: ИРИСЭН, 2009. 363 с.
15. Баталова О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» [Текст] / О.С.Баталова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г.Челябинск, декабрь 2011 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2011. С. 103-106.
16. Білошопка В.А. Стратегічне управління: принципи і міжнародна практика: Монографія / В.А. Білошопка, Г.В. Загорій. К.: КНЕУ, 2008. 352 с. 22.
17. Божкова В.В. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій / В.В.Божкова, Я.О.Тимохіна // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2013. Вип. 2 (39), Ч. 1. С. 31-37.
18. Бокань А.А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми / А.А. Бокань // Вісник економічної науки України. 2010. № 2. С. 21-24. 25.
19. Булахова Е.И. Формирование системы маркетинга в интегрированных бизнес-структурах / Е.И. Булахова // Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ»: сб. науч. тр. Темат. вып.: Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков: НТУ «ХПИ». 2011. № 7. С. 85-94.
20. Валесько Е.И. Стратегическое управление: Практика принятия системных решений: учеб. пособие / Е.И. Валесько, А.А. Быков, З. Дражек. Мн.: Технология; изд-во БГЭУ, 1997. 253 с.
21. Воронов А.А. Маркетинговый поход к измерению эффективности производства / А.А. Воронов, О.Н. Валькович // Маркетинг. 2002. № 6. С. 32-42.
22. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений. // Финансы и кредит. 2005. №22.
23. Гаркавенко С.С. Маркетинг [Текст]: підручн. для вузів /

С.С.Гаркавенко. К.: Лібра, 2004. С. 35-48.

24. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

25. Герчикова И.Н. Маркетинг: Организация. Технология / И.Н. Герчикова. М.: МГИМО(У) МИД РФ, Школа междунар. бизнеса, 1990. 81 с.

26. Голубева А.М. Холдинг – образование и управление / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

27. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2006. 404 с.

28. Градов А.П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике / А.П. Градов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 2014. № 3(197). С. 1727.

29. Грант Джон. 12 тем: маркетинг 21 века / Дж. Грант // Пер. с англ. Ю. Каптуревского. М.: ИД «Коммерсантъ»; СПб.: Питер, 2007. 448 с.

30. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. / Р. М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008. 560 с.

31. Дей Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дей. М.: Экмо. 2003. 640 с.

32. Дениэлс Джон Д., Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Джон Д. Дениэлс, Ли Х. Радеба // Пер. с англ., 6-е изд. М.: Дело, 1998. 784 с.

33. Диксон Питер Р. Управление маркетингом / Р. Питер Диксон. М.: Бином, 1998. – 556 с.

34. Дмитрук С.М. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства / С.М. Дмитрук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: А.М. Колот (голова) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2014. № 1. С. 357-361.

35. Добраев В.Л. Организационное поведение / В.Л. Добраев. М.:

ИКФ «ЭКМОС», 2002. 320 с.

36. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: пер. с англ. / П. Дойль. СПб.: Питер. 1999. 560 с.

37. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегия / П. Дойль [3-е издание]; Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2003. 544 с.

38. Дончак Л.Г. Суть ефективності як економічної категорії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

39. Друкер П.О профессиональном менеджменте: о профессии менеджера / П. Друкер [русскоязычное издание]. М.: «Вильямс», 2005. С. 320.

40. Економічна енциклопедія. В 3-ох т. / відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Вид. центр «Академія». 2002. Т. 1. 950 с.

41. Эткинсон Дж.М. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Дж.М. Эткинсон // ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 471 с.

42. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования: учеб. пособие / В. С. Ефремов. М.: Финпресс, 1998. 192 с.

43. Єрмошенко М.М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні / М.М. Єрмошенко // Маркетинг та бізнес. 2002. № 1. С. 43-46.

44. Замятин Б., Семенов И. О сущности стратегического маркетинга // РЭЖ, 2000. № 3, с. 52-55.

45. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование: Анализ моделей управления. Конкурентная политика. Контроль над качеством / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. СПб: Питер, 2002. 379 с.

46. Звездова А.Б., Туровская М.С. Маркетинг: стратегия и организация: Учебное пособие. Часть 1. СПб.: Институт дополнительного профессионального образования службы занятости, 2006. 91 с.

47. Звягинцев В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией. // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 1. С. 72-81.

48. Зозульов О. Принципи формування маркетингової стратегії: від

унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій / О.Зозульов, О.Підмогільна // Маркетинг в Україні. 2013. № 3. С. 41-48.

49. Карлоф Б. Деловая стратегия [Текст]: концепция, содерж., символы : пер. с англ. / Б. Карлоф ; ред. Е.В. Виноградова. М.: Экономика, 1991. 239 с.

50. Кендюхов О.В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О.В. Кендюхов, С.М. Димитрова // Економіка та право. 2004. №2. С. 98-102.

51. Коршунов В.І. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві: Афтореф. дис... д-ра економ. наук: 08.06.02 / В.І. Коршунов. Харківський державний економічний університет. Харків, 2002. 36 с.

52. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок: Пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. 272 с.

53. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг, В.Вонг, Д.Сондерс. М.: Вильямс, 2012. 752 с.

54. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер // 12-е изд. СПб.: Питер, 2006. 816 с.

55. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг, 6-е изд.: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 512 с.

56. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.152 с.

57. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О.В.Кузик // Стратегія економічного розвитку України. 2014. №34. С. 130-135.

58. Кузьминчук Н.В. Прогнозування ефективності рекламної діяльності на основі методів економічної динаміки / Н.В.Кузьминчук, О.О. Антонець // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 2 (26). С. 24-35.

59. Ламбер Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская

перспектива / Жан-Жак Ламбер; Пер. с франц. СПб.: Питер, 2005. 800 с. (Серия «Классика МВА»).

60. Ляшенко В.І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу / В.І.Ляшенко, С.В. Ляшенко [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dere.com.ua>

61. Мак-Дональд Г. Стратегическое планирование маркетинга / Г. Мак-Дональд. СПб.: Питер, 2000. 276 с. 229.

62. Макконнелл К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: В 2-х т. / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю; Пер. с англ. М.: Республика, 1992. Т. 2. 399 с.

63. Максимова Т.С., Файвішенко Д.С. / Економічна оцінка ефективності брендингу в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // Новітні маркетингові технології: методи та інструментарій: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 336 с.

64. Малькольм М. Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию / М. Малькольм, Э. Пэйн. М.: Эксмо, 2009. 448 с.

65. Маркетинг для магістрів: навч. посібник / Національна академія управління / М.М. Єрмошенко (ред.), С.А. Єрохін (ред.). К.: Національна академія управління, 2007. 603с.

66. Маркова В.Д. Эволюция развития и парадоксы стратегического маркетингу / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // Вестник НГУ: Серия: Социально-экономические науки, 2010. Том 10. Вып. 2. С. 5-12.

67. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. М.: Юристъ, 2002. 378 с.

68. Меленчук Ю.Т. Застосування економіко-математичних моделей в маркетинговому плануванні підприємств / Ю.Т. Меленчук // Науковий журнал «Молодий вчений». 2015. № 4 (19). Ч. 2. С. 8-11.

69. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л.

Мельник // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2009. № 3. С. 213-219.

70. Мельник О.Г. Показники оцінювання маркетингової діяльності підприємства / О.Г. Мельник, В.В. Івасюк // Вісник національного університету «Львівська політехніка», м. Львів. 2006. № 552. С. 260-266.

71. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [Пер. с англ.]. М.: Дело, 1999. 800 с.

72. Мильнер Б. Системный подход к организации управления / Б. Мильнер [и др.]. М.: Экономика, 2011. 224 с. 143.

73. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. СПб.: «Питер», 2000. 704 с.

74. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2001. 864 с.

75. Подольна В.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В.В. Подольна, І.В. Семенюк // Вісник КНУДТ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.knutd.com.ua>

76. Поперечна О.М. Сутність поняття «стратегія» / О.М.Поперечна // Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 2 (45). С.48-56.

77. Портер М.Э. Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

78. Портер М. Стратегія конкуренції.: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. К.: Основи, 1997. 391 с.

79. Райзберг Б.А. Антикризовое управление – основа оздоровления предприятия / Б.А. Райзберг, Н.С. Костецкий, Е.В. Янковский // Эксперт. 2000. № 10. С. 26-29.

80. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності / О.О. Романов // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 2. Т. 1. С. 127-133.

81. Семенов И.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ/Семенов И.В.// Маркетинг. 2011. № 1.

82. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
83. Україна у цифрах у 2020 році: статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2020. 239 с.
84. Уолкер-мол. О. Маркетингова стратегія. Курс МВА / О. Уолкер-мол., Х. Бойд-мол., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллінз. М.: Вершина, 2006. 496 с.
85. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
86. Федорова М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия [Текст] / М.С. Федорова // Молодой ученый. 2011. №5. Т.1. С. 232-234.
87. Хасан Д. Стратегия и планирование/ Д.Хасан; пер. с англ. Питер, 2001. 384 с.
88. Хибинг-мл. Р., Купер С. Настольная книга директора по маркетингу маркетинговое планирование Полное пошаговое руководство / Р. Хибинг, С Купер, [пер. с англ. Д.Куликова] 3-е изд. М.: Эксмо, 2007. 832 с.
89. Цапенко В. Основы стратегического управления // Бизнес-информ, 1997. № 11,12, с. 23-36.
90. Шлапак Н.С., Серкутан Т.В. Менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПГТУ, 2007. 197 с.
91. Шлапак Н.С. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Н.С. Шлапак, Т.В. Серкутан; Мін. освіти і науки України ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, ПДТУ, 2011. 347 с.
92. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2002. 864 с.
93. Щелкунов В.И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века / В.И. Щелкунов. К.: Наук. думка, 2002. 415 с.
94. Щелкунов В.І. Стратегія планування галузі на основі сучасних інформаційних технологій / В.І. Щелкунов, В.В. Герасьов. К.: Наук. думка,

1994. 166 с.

95. Экономическая стратегия фирмы / под. ред. А.П. Градова. СПб.: Спец. лит-ра, 1999. 589 с.

96. Юлегіна І.Д. Класифікація стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства / І.Д. Юлегіна // ХНЕУ «Економіка розвитку». 2010. № 2. С. 59-63.

97. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. Cambridge: Mass, MIT Press, 1962. 380 с.

98. Chen, (2006) Marketing innovation, Journal of Economics & Management strategy. Vol. 15. Issue 1. P. 101-123.

99. Hambrick D. The disintegration of strategic management: it`s time to consolidate our gains // Strategic organization. 2004. Vol. 2. №1. P. 91-98.

100. Kotler P. Marketing: Warfare in the 1980s. / P. Kotler, R.Singh // Journal of Business Strategy, 1981. Vol. 1, Iss. 3 (Winter). P. 30-41.

101. Malchik M. Modeling of the marketing business-processes under the industrial enterprise`s competitiveness reflexive control / 240 Prawne ispołeczne problem samorzą du terytorialnego / pod redakcją Sylwii Gwoździewicz Beaty Mydłowskiej. Warszawa, 2015. P. 219-227.

102. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008. 86 p.

103. Porter Michael E. Competitive Strategy / Michael E. Porter // Simon & Schuster, 2004. 416 p.

104. <http://mediainvest.com.ua/>

105. <https://www.pwc.com/ua/uk.html>

106. <http://mmigroup-it.com>

107. <http://www.izvestia.info/news/econ/>

108. <http://www.ukrstat.gov.ua>

АНОТАЦІЯ

Паризький В.І. «Маркетингова стратегія підприємства: шляхи удосконалення». – Кваліфікаційна робота подана для присвоєння другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітня програма «Маркетинг». – К.: Національна академія управління, 2022.

В кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних та методико-прикладних підходів до формування маркетингових стратегій підприємства для підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування з врахуванням особливостей ринкового сегменту, на якому функціонує підприємство.

У першому розділі розглянуто засади формування маркетингових стратегій в стратегічному маркетинговому плануванні, досліджено сутність та особливості маркетингових стратегій підприємства, надано характеристику підходів до класифікації маркетингових стратегій.

У другому розділі з'ясовано стан та перспективи розвитку ринку друкованої преси України, здійснено загальна характеристика холдингу ТОВ «Media Invest Group» та здійснено аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Media Invest Group».

У третьому розділі визначено Особливості формування маркетингової стратегії холдингу; розроблено стратегічну маркетингову програму за методом «Мак Кінсі – Дженерал Електрик та надано пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії стратегічних господарських підрозділів холдингу «Media Invest Group»

Практичне значення отриманих результатів ґрунтується на тому, що вона може бути використана в діяльності ТОВ «Media Invest Group» як програма по підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проведене в роботі дослідження може стати практичною опорою для підприємств, що є аналогічними ТОВ «Media Invest Group» у формуванні своєї власної моделі маркетингової діяльності.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові стратегії, планування.

ANNOTATION

Paryskii V. "Marketing strategy of the enterprise: ways of improvement" - Qualification work was submitted for the second (master's) level of higher education in the specialty 075 "Marketing", educational program "Marketing". - Kyiv: National Academy of Management, 2022.

In the qualification work, a study of theoretical and methodological-applied approaches to the formation of marketing strategies of the enterprise was carried out to increase the effectiveness of marketing strategic planning, taking into account the characteristics of the market segment in which the enterprise operates.

In the first chapter, the principles of forming marketing strategies in strategic marketing planning are considered, the essence and features of marketing strategies of the enterprise are investigated, and the characteristics of approaches to the classification of marketing strategies are given.

In the second chapter, the state and prospects for the development of the print press market of Ukraine are clarified, the general characteristics of the holding LLC "Media Invest Group" are made, and the marketing strategy of "Media Invest Group" LLC is analyzed.

The third section defines the peculiarities of the formation of the marketing strategy of the holding; a strategic marketing program was developed according to the McKinsey - General Electric method and proposals were made to improve the marketing strategy of the strategic business divisions of the Media Invest Group holding

The practical significance of the obtained results is based on the fact that it can be used in the activities of "Media Invest Group" LLC as a program to increase the efficiency of the company's marketing activities. The research carried out in the work can become a practical support for enterprises similar to "Media Invest Group" LLC in the formation of their own model of marketing activity.

Keywords: *marketing, marketing strategies, planning.*