

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «СТРАТЕГІЯ ВИВЕДЕННЯ ПРОДУКТУ НА РИНОК В УМОВАХ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Шаталінська Дар'я Юріївна

Керівник Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Кожемякіна Т.В.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2021 р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	07.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	25.11.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	17.01.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	19.01.2021- 10.05.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	23.02.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		05.02.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		12.04.2021		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		10.05.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	11.05.2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	14.05.2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	14.05.2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до ____ травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до ____ травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до ____ травня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «17» січня 2021 р.

Науковий керівник Романченко Наталія Володимирівна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Шаталінська Дар'я Юріївна (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Шаталінська Дар'я Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегія виведення продукту на ринок в умовах диверсифікації діяльності підприємства»

керівник роботи Романченко Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року № 457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади розробки стратегії виведення нових товарів на ринок в умовах диверсифікації

1.1. Сутність та підходи до визначення стратегії диверсифікації та стратегії виведення нових товарів

1.2. Етапи виведення нового продукту на ринок

1.3. Розробка маркетингової стратегії просування нових

Розділ 2. Аналіз стратегії виведення на ринок нової послуги ТОВ «Уклон»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Уклон» та його становище на ринку онлайн-сервісу виклику авто

2.2. Стратегічний аналіз ринку послуг з експрес-доставки та побудова конкурентного профілю ТОВ «Уклон» на новому ринку

2.3. Дослідження цільової аудиторії ТОВ «Уклон» та аналіз попиту на послуги компанії з експрес доставки

Розділ 3. Розробка стратегії маркетингової підтримки виведення нової послуги на ринок та оцінка економічної ефективності стратегії ТОВ «Уклон»

3.1. Маркетингова стратегія розвитку партнерської бази і клієнтських відносин

3.2. Проектування доходних та витратних потоків проекту виведення нової послуги

3.3. Оцінка економічного ефекту стратегії виведення нової послуги в умовах диверсифікації діяльності ТОВ «Уклон»

Висновки

Список використаної літератури

Додатки

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ НОВИХ ТОВАРІВ НА РИНОК В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність та підходи до визначення стратегії диверсифікації та стратегії виведення нових товарів.....	8
1.2. Етапи виведення нового продукту на ринок	15
1.3. Розробка маркетингової стратегії просування нових товарів.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВОЇ ПОСЛУГИ ТОВ «УКЛОН»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Уклон» та його становище на ринку онлайн-сервісу виклику авто.....	27
2.2. Стратегічний аналіз ринку послуг з експрес-доставки та побудова конкурентного профілю ТОВ «Уклон» на новому ринку	36
2.3. Дослідження цільової аудиторії ТОВ «Уклон» та аналіз попиту на послуги компанії з експрес-доставки	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ ВИВЕДЕННЯ НОВОЇ ПОСЛУГИ НА РИНОК ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ТОВ «УКЛОН»	56
3.1. Маркетингова стратегія розвитку партнерської бази і клієнтських відносин.....	56
3.2. Проектування доходних та витратних потоків проекту виведення нової послуги.....	61
3.3. Оцінка економічного ефекту стратегії виведення нової послуги в умовах диверсифікації діяльності ТОВ «Уклон»	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки, її глобалізації, швидкої зміни споживацьких вподобань – розробка або покращення продуктового портфелю є необхідною умовою для подальшої діяльності підприємства та його розвитку.

Окрім цього, розробка нових продуктів дозволяє компанії мінімізувати ризики старіння вже існуючого асортименту, втрати його актуальності та популярності. Полиці у супермаркетах переповнюються різноманітними товарами, ускладнюючи конкуренцію, саме тому деякі компанії прибігають до диверсифікації своєї діяльності розробляючи нові продукти на нових сегментах та ринках.

Велика кількість компаній після розробки та випуску нового продукту несуть великий рівень збитків та інвестиційних втрат через те, що даний продукт не виправдав очікувань. Це спричинено тим, що не достатньо розробити та представити продукт на ринку, окрім цього необхідно правильно розробити стратегію виведення продукту, відповідно до обраного ринку, галузі, цільової аудиторії.

До того ж дуже часто розроблені продукти так і не реалізуються комерційно через неправильно розподілені ресурси компанії. Правильно розроблена стратегія включає в себе надважливі етапи, без всеохоплюючого виконання яких підприємство не зможе досягти поставлених цілей.

Метою дослідження є вивчення, аналіз діяльності та розробка економічно ефективної стратегії виведення продукту на новий ринок ТОВ «Уклон».

Завданнями даної роботи є:

- Проаналізувати теоретичні аспекти та підходи до визначень понять «диверсифікації» і «нового продукту» та стратегії їх розробки;
- Вивчити процес розробки стратегії виведення нового продукту на ринок та маркетингової підтримки даного процесу;
- Проаналізувати поточний стан досліджуваного підприємства на поточному та потенційному ринку;

- Проаналізувати ринок експрес доставки та можливостей щодо його розвитку;
- Розробити стратегію впровадження продукту та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є діяльність підприємства ТОВ «Уклон».

Предметом дослідження є економічні відносини та процеси, що складаються під час розробки нового продукту на підприємстві.

База дослідження – ТОВ «Уклон».

Методи дослідження. Для проведення даного дослідження будуть використовуватись загально-наукові та конкретно-наукові методи:

- Метод індукції та узагальнення для аналізу теоретичних аспектів теми та окреслення власного визначення поняттям;
- Спостереження та аналіз документів для вивчення поточного стану підприємства, а також опис для фіксації результатів;
- Метод економічного та статистичного аналізу для визначення фінансового стану підприємства, а також поточного стану на ринку експрес доставки за допомогою статистичних даних та експертних думок;
- Причинно-наслідковий метод та метод експертних оцінок для аналізу підприємства, розробки стратегії виведення нової послуги;
- Графічний метод для представлення результатів аналізу.

Теоретичною основою для дослідження стали роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, аналітична інформація представлена у вигляді результатів внутрішніх та експертних досліджень, фінансової звітності підприємства.

Результати теоретичного дослідження були опубліковані в рамках Третього Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці».

Розділ 1. Теоретико-методичні засади розробки стратегії виведення нових товарів на ринок в умовах диверсифікації діяльності

1.1. Сутність та підходи до визначення стратегії диверсифікації та стратегії виведення нових товарів

Стратегія диверсифікації та стратегія виведення нових товарів на ринок є одними з найбільш виграшних стратегій для великої кількості галузей. В даних стратегіях є певні схожі характеристики та певні відмінності. Головною метою пункту даного розділу є проаналізувати ці стратегічні напрями та знайти між ними дотичні.

Поняття диверсифікації було розглянуто великою кількістю вчених та економістів. Тлумачення цього економічного процесу видозмінювалось разом із періодом розвитку виробництва та тенденцій відповідної епохи.

Розглядаючи цю стратегію як економічну категорію, за даними економічного словника, можна дати такі визначення:

«Диверсифікація (з англ. – diversification) – це: 1. Одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, яка виробляється. 2. Вид стратегії маркетингу з метою розширення сфери діяльності фірми на ринках нових товарів, не пов'язаних з основним її виробництвом.» [1]

Ігор Ансофф, один із основоположників стратегічного менеджменту, вважає, що диверсифікація являє собою процес перерозподілу ресурсів в інші, відмінні від основних, сфери діяльності [2].

Існують також й інші визначення цього поняття, порівняльна характеристика яких наведена на таблиці нижче:

Таблиця 1.1

Підходи до визначення диверсифікації

Узагальнене визначення	Автор, джерело
Диверсифікація – це процес перерозподілу ресурсів, що наявні на підприємстві в інші сфери діяльності відмінні від поточної. [2]	Ігор Ансофф
Диверсифікація – процес проникнення компанії в інші галузі виробництва шляхом купівлі компанії, створення спільного підприємства з іншою фірмою з метою входження в нову галузь або створення та розвиток нової компанії з нуля. [3]	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд
Диверсифікація – розробка нового товару для нового ринку. [4]	Ф. Котлер
Диверсифікація – це стратегія розвитку підприємства у новому напрямку, коли вона нездатна розвиватись із даним продуктом в даному ринку. [5]	О. Віханський
Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток підприємства в декількох галузях. [6]	М. Портер

Джерело: розроблено автором на основі джерел 2-6.

З наведеної інформації можна зробити висновок, що диверсифікація – це процес розвитку та розширення компанії шляхом розробки нового товару в новій для неї сфері діяльності.

Повною мірою поняття стратегії диверсифікації можна розкрити шляхом виділення та опису основних видів даної стратегії. Найбільш популярна та точна класифікація видів диверсифікації була описана Ігором Ансоффом. Він поділяє стратегію на «пов'язану» та «непов'язану». Тобто, коли підприємство розробляє нові продукти та охоплює сфери пов'язані або не пов'язані зі своїм основним виробництвом [2]. Більш детальна схема розподілу зображена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Види стратегій диверсифікації діяльності підприємства

Джерело: [7]

До пов'язаних стратегій належать горизонтальна та вертикальна.

При горизонтальній стратегії виробництво спрямовується на продукти, споріднені із первинними, але не схожими за технологією. Новий продукт розробляється в рамках своєї галузі або суміжних галузей [7]. Ця стратегія передбачає задоволення потреб існуючих споживачів підприємства. Переваги даної стратегії в тому, що фірма може отримати від своїх споживачів інформацію щодо необхідності в інших товарах чи послугах тим самим максимально врахувати потреби споживачів [8].

Вертикальна диверсифікація полягає у виробництві товарів, які пов'язані у технологічному та/або маркетинговому аспекті з вже існуючими продуктами на підприємстві [9].

Перевагами даної стратегії є вигідне поєднання контролю та координування діяльності; тісні господарські зв'язки всередині підприємства; контакт із кінцевими споживачами; гарантовані поставки ресурсів. Серед недоліків можна виділити високу вартість, взаємозалежність підрозділів, обмежений ринок збуту [8].

Конгломеративна (непов'язана) стратегія це вихід компанії у нову галузь, сферу діяльності, що не пов'язана ні з існуючою технологією, ні з товаром, ні з ринком, на якому працює підприємство [9]. Філіп Котлер, визначаючи поняття

диверсифікації, що наведене вище, звертався більшою мірою до цього виду диверсифікації.

А.А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд в одній із своїх робіт зі стратегічного менеджменту вважають, що вибір стратегії базується на трьох критеріях оцінки нової сфери діяльності [10]:

1. Критерій привабливості – нова галузь повинна бути достатньо прибутковою;
2. Критерій «витрати на входження» - правильна оцінка доцільності входження за рахунок прорахунку витрат;
3. Критерій додаткових переваг – можливість створення конкурентної переваги в новій галузі.

Впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві є дорогою та відповідальною стратегією, оскільки характеризується найвищим рівнем ризикованості, що вимагає неабияких менеджерських та лідерських якостей від керівника. За рахунок цього, готовність до диверсифікації переважно є у відносно великих підприємств та транснаціональних корпорацій.

Ряд вчених також досліджували причини, з яких підприємства вдаються до диверсифікації, з них можна виділити [7]:

- Стагнація ринку, де функціонує підприємство: ринок збуту є перенасиченим, відповідно попит скорочується, велика конкуренція;
- Необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості, а також за рахунок цього підвищення ефективності функціонування підприємства;
- Відсутність можливості збільшення прибутку;
- Необхідність зниження ризиків та залежності від ключового продукту чи наявної продуктової лінії;
- Високий бар'єр входу на міжнародні ринки.

Також Ігор Ансофф виділяє таку низку причин [2]:

- Важкість або неможливість досягнення поставлених цілей у межах бізнес-портфеля, що наявний зараз;

- Сума прибутку, що залишилась, недостатня для розширення поточної діяльності;
- Потенціальне отримання більшого прибутку, ніж просто при розширенні виробництва.

Отже, виходячи з цього, стратегія диверсифікації допомагає стабілізувати попит, отримати більший рівень прибутку, зменшити ризики, спричинені високим рівнем конкуренції, обмеженістю ресурсів, перенасиченням ринку тощо; зробити підприємство менш вразливим до зовнішнього середовища, за рахунок компенсації можливих змін на одному ринку іншим.

Розглядаючи стратегію впровадження нового продукту на ринок, варто порівняти її із стратегією диверсифікації. Це пов'язано із тим, що і там, і там розробляється новий товар на ринок, однак за диверсифікації також відбувається вхід на новий ринок.

Ігор Ансофф вперше опублікував свою матрицю в 1957 році. Матриця Ансофа (Ansoff's growth strategy matrix) або модель «товар-ринок» - це матриця, що описує можливі стратегії росту компанії на ринку [12]. Дана модель зображена на рисунку нижче.

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючі ринки	Проникнення на ринок Збільшення долі ринку, частоти використання продукту, зниження витрат	Розвиток товару Нові товари, нові лінійки товарів, послуги
Нові ринки	Розвиток ринку Пошук нових споживчих сегментів і каналів розповсюдження	Диверсифікація Вертикальна, горизонтальна, конгломеративна диверсифікація

Рис. 1.2. Модель «Товар-ринок»

Джерело: розроблено автором на основі джерела 12

Як можна побачити з рисунку, обидві стратегії знаходяться на одній площині розвитку нового товару, однак на різних ринках. Тобто, якщо в компанії все ще є потенціал розвитку на поточному ринку або немає можливості розвитку нового, то варто обирати стратегію введення нового товару. Це означає, що вже існуючим споживачам або географічним ринкам буде запропоновано новий спектр товарів чи нові товарні лінії [12].

Для того, щоб більш детально та різнобічно дослідити стратегію виведення нових товарів, розглянемо підходи до визначення та класифікацію самого поняття. Це також допоможе у проведенні паралелі між двома стратегіями та пошуку дотичних за яких стратегії диверсифікації та розвитку товару можуть співпрацювати.

Поняття «новий товар» з першого погляду може здаватись однаковим у будь-який період часу, епоху: 70-80 роки 20 століття, чи 2021 рік, - однак це не є так. Це пов'язано зі скороченням життєвого циклу продукту, оскільки вже через кілька місяців новий товар таким вже не являється. Як от, наприклад, Федеральна торгова комісія у США визначає новий товар як таким лише протягом шести місяців з моменту його виходу на ринок. [13]

Не існує певного єдиного наукового визначення нового товару, однак всі вони мають подібні риси. На таблиці нижче зображена порівняльна характеристика поняття «новий товар».

Таблиця 1.2

Визначення поняття «новий товар»

Узагальнене визначення	Автор, ресурс
Новий товар – це товар, що має змогу задовільнити нові потреби, або кращою мірою покриває вже існуючі, порівняно із товаром-замінником.	Ліфіц І.М. «Конкурентоспроможність товарів та послуг» [14]
Новий товар – це товар, що має характеристики новизни для виробника та споживача (покращення існуючого продукту або створення кардинально нового).	Жан-Жак Ламбен. «Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива» [15].
Новий товар – це кінцевий результат творчого пошуку, що суттєво поліпшує розв'язання певної проблеми споживача або створює потребу, яка раніше не задовольнялася.	Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика[17].
Новий товар – це новий продукт, що надійшов на ринок та відрізняється від існуючих товарів схожого призначення якою небудь зміною споживчих властивостей.	Н. С. Кубишина, М. В. Боровенська [18].

Джерело: розроблено автором на основі джерел [14,15, 17, 18].

Окремо хочеться виділити типологію нового товару, що була запропонована у 1982 році консалтинговою компанією «Booz, Allen and Hamilton» [16]. Це є більш глибоке визначення поняття, що розкриває його з багатьох боків. Незважаючи на те, що дане дослідження було проведено відносно давно, воно і досі носить актуальний характер.

Компанія поділяє нові товари на шість основних категорій:

- New-to-the-world products (світові новинки) – це товари, що є абсолютно новими та собою започатковують окремий ринок чи галузь. Наприклад, свого часу поява портативних комп'ютерів, мобільних телефонів і тд;
- New product lines (нова товарна лінія) – продукти, за допомогою яких компанія виходить на новий для неї ринок. Наприклад, диверсифікація виробництва таких компаній, як: Samsung (смартфони, побутова техніка, телевізори), Phillips (побутова техніка, засоби особистої гігієни (зубні щітки, товари для депіляції), автомобільне освітлення), Procter&Gamble (засоби для прибирання, косметика) тощо;
- Addition to existing product lines (розширення існуючих товарних ліній) – випуск нового товару, що доповнює вже існуючий товар. Наприклад, розробка кондиціонера для волосся в одній лінійці із шампунем;
- Improvements and revisions of existing products (покращення та модифікації існуючих продуктів) - випуск нового товару, який є покращеною версією вже існуючого. Наприклад, випуск нового покоління Apple iPhone;
- Repositioning (репозиціонування) – переоцінка вже створених продуктів та переведення їх на нові ринки;
- Cost reductions (зниження ціни) – створення нового продукту, що має властивості його попередника, але за зниженою ціною. Наприклад, створення iPhone SE компанією Apple.

Отже, можна стверджувати, що новий товар – це необов'язково кардинально новий продукт, що є абсолютною інновацією чи новизною, він може бути новинкою саме для конкретного підприємства, видозміною вже існуючого продукту, розширенням існуючої товарної лінії.

В контексті диверсифікації діяльності найбільш близьким є розробка нової товарної лінійки, що спричиняє вихід компанії на новий ринок.

Виходячи з вище наведеної інформації, стратегія виведення нових товарів – це процес розробки та управління новим для компанії продуктом, що має на меті

задовольнити потреби вже існуючих споживачів, а також досягти додаткових переваг в операційній діяльності підприємства.

Таким чином, стратегія диверсифікації та стратегія розробки нових товарів мають низку схожих характеристик, а також є взаємодоповнюючими, про це свідчать такі чинники:

- 1) Причини, за яких компанії вдаються до розробки нових товарів – вони є певною мірою схожі до тих, які притаманні стратегії диверсифікації. В певний момент, підприємство вже не може задовольняти свої цілі та поставлені плани в рамках поточного виробництва та збуту, отримати додатковий прибуток чи залучити більшу кількість споживачів;
- 2) Стратегії пов'язаної диверсифікації та розробка нової товарної лінії мають схожий кінцевий результат, оскільки розробка нового товару відбувається для вже існуючих споживачів та за своїми характеристиками пов'язана з наявними товарами за маркетинговим/технологічним аспектами. Дані стратегії не зобов'язують підприємство виходити на нові ринки, однак за рахунок створення продукту, можлива часткова інтеграція в іншу галузь та залучення інших сегментів споживачів;
- 3) Стратегія розробки нового товару доповнює стратегію диверсифікації, оскільки власне основна мета диверсифікації досягається шляхом розробки нового продукту. З іншого боку, побічним ефектом розробки нових товарів може стати часткова диверсифікація виробництва, вихід або створення нового ринку.

1.2. Етапи виведення нового продукту на ринок

Розробка будь-якої стратегії – це складний процес. Розробка нового товару технічно вимагає вибору та розробки двох стратегій: для розробки продукту та для його впровадження на ринок.

Філіп Котлер в своїй книзі «Маркетинг менеджмент» включає такі вісім етапів процесу розробки та виведення товару на ринок: генерація ідей, відбір ідей,

розробка концепції товару та її перевірка, розробка стратегії маркетингу, аналіз можливостей виробництва та збуту, розробка товару, випробування в ринкових умовах, комерційна реалізація [9].

Базуючись на цих етапах ним була розроблена схема із питаннями на кожному етапі, відповідь на які допоможе менеджеру прийняти рішення щодо нового товару, що планується виводити. Дана схема зображена на рисунку 3.

Генерація ідей. Автор полягає, що логічним початком роботи є потреби та бажання покупців. Тобто, найкращі ідеї народжуються в процесі аналізу відповідей покупців про те, з якими проблемами вони стикаються під час використання того чи іншого товару.

Відбір ідей. На цьому етапі компанія, зібравши певну кількість ідей, має відібрати найслабші та найменш перспективні. Для того, щоб мати змогу це зробити, всі ідеї описують за схожим алгоритмом, щоб мати можливість обрати найперспективніші з них. Даний алгоритм може включати формулювання пропозиції, аналіз цільового ринку, конкурентну ситуацію, витрати та час на розробку нового товару, ціну та норму прибутку.

Розробка концепції. Концепція – це пророблений варіант ідеї, що виражений у зрозумілій споживачу формі. Одна ідея може мати кілька концепцій та має відповідати на питання: Хто буде користуватись продуктом? В чому основна вигода продукту? В яких ситуаціях споживачі мають використовувати даний продукт?

Перевірка концепції. Цей етап передбачає тестування продукту на групі цільової аудиторії та отримання зворотного зв'язку на новинку.

Маркетингова стратегія. На даному етапі менеджер розроблює план маркетингової стратегії для виведення товару на ринок. Даний план поділяється на три частини. Маркетингова стратегія містить аналіз та інформацію про розмір та структуру ринку, споживацьку поведінку, цільову аудиторію, позиціонування товару, стратегію ціноутворення та розподілу, витрати на маркетинг, підхід до маркетинг-мікс.

Аналіз можливостей виробництва та збуту (бізнес-аналіз). На основі результатів розробленої маркетингової стратегії менеджмент підприємства мусить прийняти рішення щодо розробки товару. Ця оцінка робиться на основі підрахунку та аналізу показників загального об'єму продажів, витрат та прибутку. Результати даного дослідження мають відповідати цілям підприємства.

Розробка товару. Метою даного етапу є перетворення потреб споживачів в функціонуючий зразок продукту. В процесі розробки товару «споживацькі атрибути», або вимоги, інженери та інші працівники відділу перетворюють дану інформацію в інженерні атрибути, тобто в такий вигляд, який можна описати, виміряти та розробити. В процесі розроблюється такий прототип, який може максимально задовольнити потреби споживача, відповідати стандартам, а також не вийти за рамки запланованої собівартості. Для того, щоб пришвидшити розробку та виведення продукту на ринок, в процесі проводиться тестування функціональних та споживацьких якостей - альфа- та бета-тестування.

Випробування в ринкових умовах. На даному етапі для товару розробляють пакування, він отримує назву та розробляється маркетингова програма. В умовах, максимально наближених до ринкових, визначається розмір ринку, реакція споживачів та продажі. В цей період компанія має отримати відповіді на такі основні запитання: кількість пробних та перших покупок, прийняття новинки ринком та частота покупок.

Комерційне виробництво. На цьому етапі виробляються перші партії продукту та відбувається вихід на ринок. У випадку розробки фізичного товару компанія також має прийняти рішення про розмір заводу, фізичне розташування. Також треба визначитись із тим, коли виходити на ринок, оскільки для окремих видів продуктів питання сезонності є дуже важливим, географію перших поставок, чи виділяти якийсь окремий регіон, якщо це можна віднести до конкретного товару та розробити ринковий план: визначитись із окремим сегментом цільового ринку, хто стане першими користувачами, план заходів із виведення продукту.

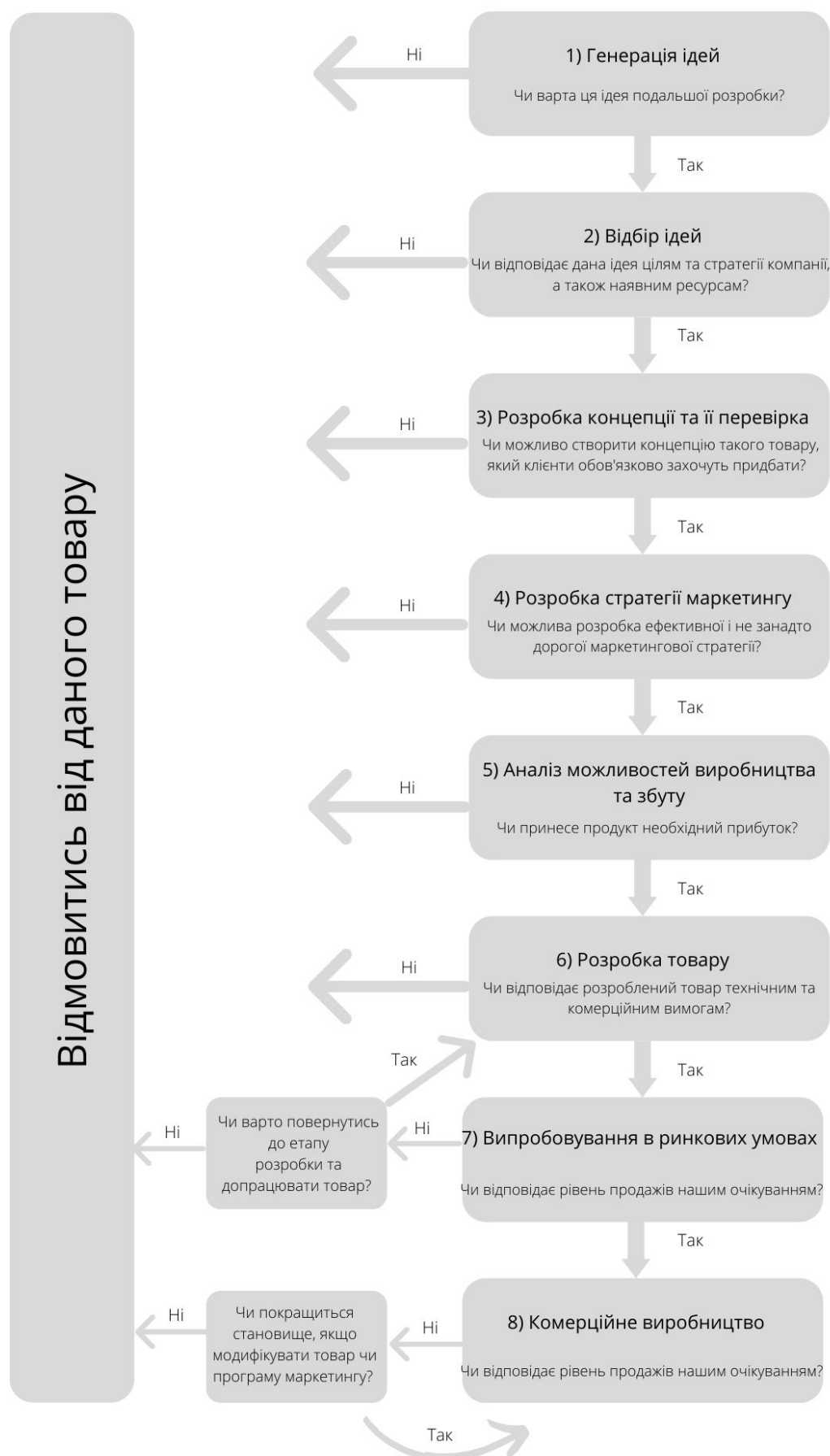


Рис. 1.3. Процес прийняття рішення при розробці нового товару

Джерело: розроблено автором на основі джерела 9.

Методика, що була запропонована Філіпом Котлером не є єдиною. Ряд інших вчених також досліджували процес розробки та виведення нових товарів на ринок. Дані дослідження мають низку схожих етапів, але також є і відмінні риси. Наприклад, Георгій Гольдштейн у своїй книзі «Інноваційний менеджмент» запропонував такі етапи розробки нового товару, як [20]:

1. Аналіз ринкової ситуації;
2. Генерація ідей;
3. Фільтрація ідей;
4. Перевірка концепції;
5. Економічний аналіз;
6. Розробка продукту;
7. Випробування продукту;
8. Пробний маркетинг;
9. Комерційна реалізація.

Як можна помітити, стратегія запропонована Г. Гольштейном дещо відрізняється певними етапами. Наприклад, починається процес з аналізу ринкової ситуації, тобто виявлення потенціалу, де може розвиватись компанія задля збільшення прибутку, що є правильнішим підходом, оскільки це може значно спростити процес генерації ідей та знайти точку опори, навколо якої потенціальні ідеї та продукту будуть продумуватись.

Метою аналізу ринкової ситуації є визначення потенційних потреб споживачів, аналіз ємкості ринку, конкурентів, становища зовнішнього середовища (економічна, політична ситуації в регіоні/країні). Окрім цього, варто також провести аналіз внутрішнього середовища на підприємстві, щоб визначити можливості та потенціал для росту, ймовірні загрози та слабкі місця.

Після генерування та фільтрації ідей, одразу переходить до етапу перевірки концепції, тобто розуміється так, що під час фільтрації ідей, вони мають бути подані в такому вигляді, щоб це вже була сформована концепція. Також можна побачити, що відсутній етап розробки стратегії маркетингу, частково під час проведення економічного аналізу (або бізнес аналізу) покриваються питання, що

містяться в стратегії маркетингу. Наступні етапи повторюють ті, що були запропоновані Ф. Котлером.

На основі запропонованих методик, можна запропонувати такі етапи виведення товарів на ринок: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, генерування ідей, їх фільтрація, перевірка концепції, маркетингова стратегія, економічний (бізнес) аналіз, розробка продукту та його тестування, випробування в ринкових умовах, комерціалізація продукту. Графічно даний процес зображений на рисунку 1.4.

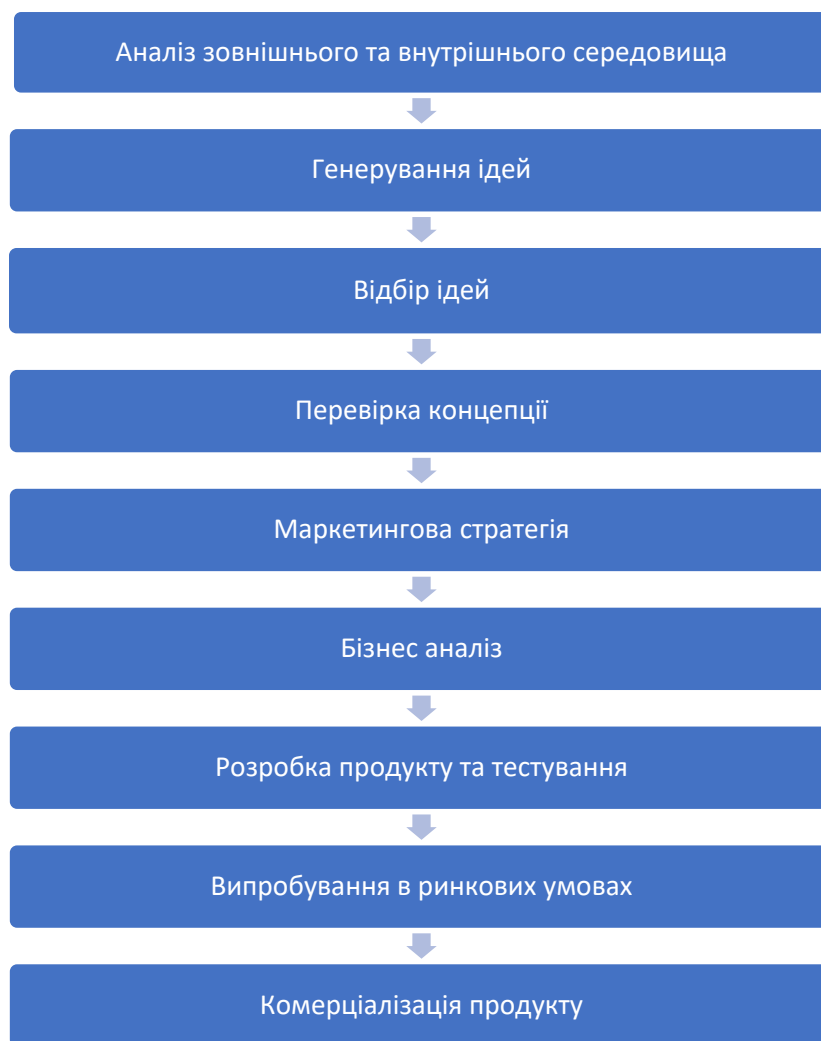


Рис. 1.4. Етапи розробки та виведення на ринок продукту

Джерело: власні розробки автора.

Кожна концепція та стратегія виведення нового продукту на ринок є по своєму унікальна та особлива, однак у них є схожі характеристики та етапи. Головним завданням кожного управлінця є обрати та адаптувати модель,

створивши таку, що буде доповнювати процес виробництва чи діяльності на конкретному підприємстві.

Слідувати вже створеним процесам дуже важливо, оскільки за такого підходу можливо максимально всебічно охопити всі аспекти дослідження, мінімізуючи ризики та помилки в процесі, що в свою чергу мінімізують витрати підприємства.

1.3. Розробка маркетингової стратегії просування нових товарів.

Продукт має свій життєвий цикл й першою стадією – є стадією впровадження. Цей етап є одним з найважчих, оскільки він характеризується найбільшим рівнем невизначеності, великим рівнем витрат, що пов'язаний із розробкою продукту. Вибір стратегії впровадження пов'язаний із такими факторами: типом нового товару, галуззю, типом цільової аудиторії та інші [19].

Метою даної стратегії є: дослідження та розширення ринку, підвищення рівню обізнаності споживачів про товар [19].

Калиніна М.А. у своєму дослідженні щодо вибору маркетингових стратегій залежно від стадії життєвого циклу продукту виділяє [19]:

- Стратегія адаптації продукту до ринкових умов – проведення всебічних досліджень, фокус-груп;
- Стратегія тестування ринків;
- Стратегія широкого проникнення – стратегія за якої проводяться всі можливі рекламні компанії, що залучають максимальну кількість цільової аудиторії, інформування про продукт з метою створення, утримання та посилення лояльності клієнтів. Дана стратегія підходить, коли ємкість ринку досить велика, присутня конкуренція, покупці не мають достатньої інформації про продукт та не готові платити за нього високу ціну;
- Стратегія вибіркового проникнення – це стратегія за якої витрати на маркетинг будуть найнижчими. Вона підходить для продукту, на який встановлено високу ціну, ємкість ринку дуже обмежена, потенційні клієнти

вже мають певну інформацію про продукт, готові купити його за високу ціну або конкуренція майже відсутня.

Також на стадії впровадження продукту виділяють такі стратегії [21,22]:

1. Стратегія пасивного маркетингу – за цієї стратегії встановлюється низька ціна та витрати на маркетинг є мінімальними. За встановлення низької ціни відбувається швидке прийняття ринком нового товару, за рахунок низьких витрат на маркетинг – отримання більшого рівня прибутку;
2. Стратегія інтенсивного маркетингу є повною протилежністю попередньої – за неї встановлюється висока ціна і витрати на маркетинг є максимальними. Висока ціна встановлюється для отримання вищого рівня прибутку, а високі витрати на маркетинг – для швидшого проникнення на ринок.

Окрім стратегій, що більшою мірою сфокусовані на встановлення певної ціни та витрат на маркетинг, в залежності від розроблюваних товарів та послуг Л. Раменський та Ф. Котлер виділяють такі стратегії [21]:

- Експлерентна (піонерська) стратегія;
- Стратегія послідовника.

Експлерентна стратегія – це стратегія, основна мета якої створити такий продукт, поява якого б створила і потребу, і попит споживача. Однак, ця стратегія підходить лише компаніям з високим науково-технічним потенціалом, автор наводить як приклад компанії Amazon, Ebay, Microsoft, Kodak. Дана стратегія має високий рівень ризикованості, оскільки продукт може не виправдати очікувань і не отримати бажаного попиту, але з іншого боку, може принести дуже великий дохід [9].

Стратегія послідовника є відносною протилежністю попередньої. Вона полягає в тому, що компанія не фокусується на створенні абсолютно нового товару, вона використовує вже існуючий продукт як основу. Перевагами цієї стратегії є те, що вона не є такою ризиковою як піонерська, оскільки при впровадженні нового продукту на ринку вже існує подібний, підприємство може уникнути помилок піонера щодо розробки товару, маркетингу, ціноутворення, також менший рівень витрат на розробку та просування продукту. Серед недоліків можна виділити те,

що за даної стратегії ринкові позиції будуть слабшими і потенційний рівень прибутку також буде меншим [21].

На сьогоднішній день компанії все ще спираються на базові стратегії, що були розроблені ще у середині-кінці 20-го століття, а саме для загального, глобального розвитку підприємства. Тобто мова йде про вибір стратегії інноваційності чи стратегії послідовника при розробці продукції, стратегія часткового чи широкого проникнення при запуску. Протягом останніх років значною мірою змінились підходи та канали маркетингу і реклами.

Через надлишок інформації, що сьогодні нас оточує, компаніям стало дуже важко знаходити точки комунікації з клієнтом, а тому надважливу роль відіграє якість подачі інформації, привабливість контенту та місце «дотику». Це спричинило необхідність в індивідуалізації, персоналізації реклами та створення різноманітних способів заохочення до тестування. Через це основний фокус падає на діджитал-маркетинг.

Отже, в першу чергу можна виділити Social Media Marketing. Дану стратегію застосовують більшість підприємств незалежно від розміру, країни. За допомогою інтернет-каналів дуже просто розвивати відносини із клієнтом, спілкуватись із ним та заохочувати до дій. Однак щоб дійти до високого рівня взаємодії необхідно застосовувати правильні інструменти.

Сьогодні дуже популярним інструментом є інфлюенс-маркетинг та бренд-амбасадорство, що є певною інтерпретацією сарафанного радіо, оскільки інфлюенсери регулярно висвітлюють товари та послуги того чи іншого бренду, вказуючи на його сильні сторони, корисність і т.д., тобто даючи рекомендацію про певний продукт. Бренд-амбасадори - це більш глибокі відносини із публічною людиною, оскільки вона є представником бренду. Наприклад, колаборації із світовими зірками, створення спільних колекцій. Даний інструмент можливий для використання не лише в інтернет-каналах, а й в класичних каналах маркетингу, притаманних для підприємств.

Окрім комунікаційних інструментів в більшості популярних платформах присутня таргетована реклама, наприклад на платформах Facebook, Instagram,

Google тощо. Даний вид реклами є дуже зручним, оскільки він надає можливість при створенні рекламної публікації задавати максимально точну аудиторію показу, тобто націлюватись лише на потрібних людей, що відповідають цільовій аудиторії. За рахунок цього, можна керувати бюджетом рекламної кампанії. Також, за такого виду реклами є можливість вибору типу контенту – фото, відео, посилання на сайт, елементи з товарного асортименту тощо.

Також варто виділити окремо рекламу на платформах Google. Можливості Google зараз майже безмежні, оскільки він надає можливість підприємству оптимізувати видачу в пошуковій стрічці, створити контекстну рекламу, тобто видачу посилання на сайт, банерну рекламу із використанням зображення чи короткого відео, а також показ повноцінного рекламного ролику на платформі Youtube.

Успішний випуск та отримання прибутку неможливий без розробки маркетингової стратегії. Кожен управлінець розуміє, що випустити хороший продукт у 21 столітті, коли ринок перенасичений товарами – недостатньо. Потрібно точно знати коли, для кого робити цей продукт і як потенційні споживачі про нього дізнаються. Інакше неправильний вибір стратегії може призвести до величезних фінансових втрат.

Розробка стратегії маркетингу складається з декількох етапів, що послідовно переходять з одного в інший, представляючи собою логічне продовження. Умовно формування маркетингової стратегії можна розділити на 3 етапи: дослідження, розробка, реалізація [23].

У випадку розробки нового товару, дослідження ринку, що також включає аналіз внутрішнього середовища, ймовірно було частково проведено для цього. Але бувають такі ситуації, коли проведене до цього дослідження потрібно деталізувати або актуалізувати.

На етапі дослідження аналізуються такі чинники зовнішнього середовища, як: місткість, насиченість, темпи зростання тощо. А також якісні показники: споживацькі потреби, процес та мотиви до купівлі, конкуренція. З точки зору

внутрішнього середовища аналізується підприємство з точки зору його структури, товарообігу, окупності діяльності, позиціонування [23].

Наступним етапом є розробка маркетингової стратегії. Передбачається, що для формування стратегії потрібно провести такі заходи як [24]:

- Сегментування ринку – виділення окремих груп споживачів за різними факторами;
- Вибір цільових ринків – це вибір окремих сегментів споживачів шляхом оцінки сегментів та проведення їх пріорітизації;
- Позиціонування товару на ринку та оцінка маркетинг-мікс – розробка політики ціноутворення, управління комунікацією зі споживачами, обслуговування; вибір каналів розповсюдження, просування товару на ринку та інші заходи [25];
- Визначення конкурентних переваг.

Результатом розробки маркетингової стратегії є визначення вектору та формування плану розвитку підприємства, конкурентні переваги продукту, що розробляється, що становлять основу для конкурентної стратегії.

Останнім етапом є реалізація маркетингової стратегії. На даному етапі формується річний план маркетингу, у якому зазначають заходи, що будуть проведені протягом року, а також заплановані витрати на проведення тих чи інших заходів.

Отже, розглядаючи стратегію виведення нового товару та стратегію диверсифікації, можна стверджувати, що дані стратегії можуть існувати як і окремі стратегії, так і такі, що доповнюють одна одну. Це пов'язано із тим, що диверсифікація неможлива без розробки нового продукту і, відповідно, новий товар можна розглядати з дуже багатьох аспектах: як абсолютно новий продукт на ринку, що є класичним прикладом конгломератної диверсифікації, так і такий, що є удосконаленою версією вже існуючого продукту або такого, що має певні схожі процеси чи властивості, що є прикладом горизонтальної чи вертикальної диверсифікації діяльності.

Стратегія розробки та виведення продукту на ринок розглядалась багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, їх методики мають між собою певні як спільні, так і відмінні риси. Протягом дослідження автором було виділено такі основні дев'ять етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, генерування та відбір ідей, перевірка концепції, маркетингова стратегія, бізнес аналіз, розробка продукту та тестування, випробування в ринкових умовах, комерціалізація продукту.

Розробка маркетингової стратегії є невід'ємним та одним з ключових етапів стратегії виведення продукту на ринок, оскільки успішне дослідження та реалізація має прямий вплив на успішність запланованого проекту та рівень потенційного прибутку, що може отримати компанія. Вона включає в себе такі етапи як дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, проведення сегментації ринку та вибір ключових сегментів, розробка маркетинг міксу та позиціонування продукту, визначення конкурентних переваг.

Розділ 2. Аналіз стратегії виведення на ринок нової послуги ТОВ «Уклон»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Уклон» та його становище на ринку онлайн-сервісу виклику авто

ТОВ «Уклон» – це українська ІТ продуктова компанія, служба виклику авто онлайн. Вона була створена у 2010 році випускником Києво-Могилянської академії Віталієм Дятленко. Співзасновниками також є Дмитро та Вікторія Дубровські і Сергій Смусь. На той час Уклон створювався як окремий проект компанії, що займалась створенням програмного забезпечення для диспетчерських служб таксі [29].

На початку свого розвитку продукт від ТОВ «Уклон» був представлений у форматі вебсайту з формою замовлення таксі, де клієнт обирав точку відправлення та висадки, а замовлення виконувалось місцевими службами таксі. Диспетчерські служби досить швидко підключались до сервісу, саме це стало першим поштовхом для Уклон і, певне, однією із причин чому цей проект дуже стрімко розвивався [29].

У 2014-2015 році Уклон вже займав досить стабільні позиції на ринку України й через співпрацю зі службами було важко керувати якістю послуг, саме тому було прийняте рішення змінювати модель роботи і працювати з водіями напряму [28].

Сьогодні ТОВ «Уклон» – це маркетплейс з надання послуг таксі, тобто агрегатор замовлень, що розподіляє виклики між клієнтами та водіями. Клієнти мають змогу замовити автомобіль через мобільні додатки та сайт компанії. Водії реєструються з підприємством напряму, це дозволяє компанії краще впливати на якість, оскільки після реєстрації водій та автомобіль проходить інспекцію й за водієм призначається менеджер. Для більшості із них це не є основною роботою, а лише підробітком або можливістю зекономити на пальному дорогою на роботу чи додому.

Станом на 2021 рік «Уклон» представлений у 23 містах України: Київ, Одеса, Харків, Дніпро, Рівне, Полтава, Івано-Франківськ, Кривий Ріг, Миколаїв, Чернівці,

Житомир, Тернопіль, Біла Церква, Львів, Запоріжжя, Вінниця, Суми, Луцьк, Черкаси, Маріуполь, Чернігів, Херсон, Хмельницький, а також у Грузії – Тбілісі [26].

Основною послугою, що пропонує «Уклон» є таксі, особливістю є вибір класу авто (стандарт, преміум, бізнес), з дитячим автокріслом, електрокар, універсал, мінівен. Окрім цього реалізована послуга водія та доставки – клієнт викликає таксі і виносить водію посилку для перевезення. Також наявні додаткові сервіси: водій, що не палить, «тиша в авто», знання англійської, додаткова поклажа, поїздка з твариною, кондиціонер, зустріти з іменною табличкою. Окрім можлива створення корпоративного акаунту для підприємств з метою покриття вартості поїздок працівникам [26].

Місією «Уклон» є: «Дати людям свободу пересування, безперервно покращуючи сервіс замовлення автомобіля» [26].

Серед цінностей компанія виділяє [26]:

1. Команда: результат залежить від всіх і кожного;
2. Інновації: у змінах – можливості;
3. Амбіції: Uklon буде світовим брендом;
4. Компанія: Uklon – це те, чим може пишатись Україна;
5. Якість: наша мотивація – якісний продукт та сервіс.

Ринок таксі в Україні є дуже насиченим та фактично поділяється на два субринки: класичні служби таксі та агрегатори таксі. Основними конкурентами ТОВ «Уклон» є його зарубіжні аналоги: Uber та Bolt, окрім цього планується вихід на український ринок китайського агрегатора – DiDi, що і як свого часу з Uber, сильно змінить ситуацію на даному ринку в Україні.

Наразі «Уклон» – це єдиний проект такого характеру, що був розроблений в Україні.

За результатами внутрішнього дослідження ТОВ «Уклон» рейтингова ситуація за показниками знання, використання та розгляду до використання виглядає так:

1 місце – Uber;

- 2 місце – Uklon;
- 3 місце – Bolt;
- 4 місце – Таксі 838;
- 5 місце – Любимое такси;
- 6 місце – OnTaxi;
- 7 місце – Opti;
- 8 місце – Shark;
- 9 місце – Эконом такси.

За сегментами служби таксі поділяють на таксі економ класу, середнього та преміум класу. Перевагою агрегаторів є поєднання усіх класів в одному місці.

Ціноутворення послуги формується як: базовий тариф + тариф за км поїздки*кількість кілометрів. Окрім цього в деяких службах є коефіцієнт, що змінює ціну залежно від попиту та пропозиції.

Серед тенденцій на майбутні періоди можна визначити більше використання технологій у своїх сервісах, повний перехід на безготівкові оплати, плавне закриття або переформатування роботи класичних служб таксі.

Організаційна структура компанії представляє собою функціональну ієрархію, що графічно зображена на рисунку нижче.

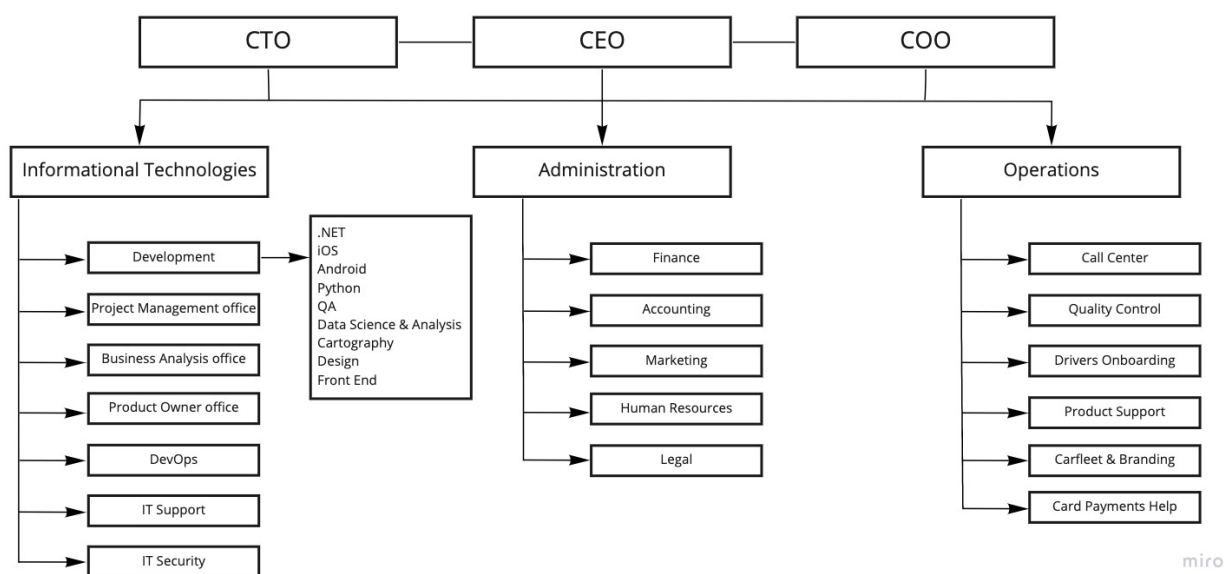


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Уклон»

На найвищому рівні знаходиться керівництво компанії: *CEO, COO та CTO*.

На другому рівні знаходяться 3 дивізіони: *Informational Technologies, Operations, Administration*.

В дивізіон «*Operations*» входять такі команди:

1. *Call Center, Product Support, Card Payments Help* – дані відділи відповідають за підтримку водіїв та клієнтів під час надання/отримання послуг. Залежно від відділу до їх обов'язків входить допомога у вирішенні проблемних питань з боку безготівкової оплати, виклику авто, технічних проблем через які неможливо здійснити поїздки, конфліктних ситуацій, допомога у виконанні тієї чи іншої дії в межах застосунку тощо;
2. *Quality Control* – даний відділ відповідає за перевірку відповідності стану авто стандартам, за поведінку, вигляд водія, рейтинг пасажирів та водія, тобто за якість послуг.
3. *Drivers Onboarding* – це регіональні підрозділи, що розташовані в усіх містах присутності Uklon. Їхньою задачею є підключення водія, проведення попереднього тренінгу, організація перевірки авто, підтримка водія упродовж співпраці, передача певних запитів до інших відділів для оперативного вирішення питань та конфліктних ситуацій.
4. *Carfleet & Branding* – дана команда відповідає за брендування автомобілей. Так як переважна більшість водіїв використовують власні автомобілі, у випадку якщо для них це є основним джерелом доходу, Уклон пропонує брендувати своєю символікою авто із щомісячною винагородою.

Дивізіон «*Administration*» представляє собою набір команд, що займаються адміністративними питаннями в розрізі усієї компанії. Вони є досить стандартними та притаманні будь-якій компанії. До нього входять:

1. Фінанси
2. Бухоблік
3. Маркетинг
4. HR – або відділ кадрів
5. Юридичний

Оскільки ТОВ «Уклон» це в першу чергу ІТ компанія, то найбільшу увагу та частку має відділ інформаційних технологій. Основною задачею є підтримка вже існуючих продуктів та доробка нових сервісів, продуктів, покращення існуючого функціоналу. Для розробки продукту компанія працює за Agile методологією, а саме Scrum, тому деякі ролі відповідатимуть саме цій методології.

На рівні організації виділяють команди:

- Development – до нього входять технічні спеціалісти: розробники (вони в свою чергу поділяються на технології, з якими працюють), дизайнери, тестувальники, Data Science спеціалісти;
- Офіс проджект-менеджменту;
- Product Owners офіс;
- DevOps;
- IT support;
- IT security.

Даний відділ представляє собою окрему структуру, всередині вони виділяють проектні команди залежно від продукту, що розробляється. Графічно ІТ відділ можна зобразити як матрицю.

	Product Owner	Business Analyst	Project Manager	Design	.Net	Front End	iOS	Android	QA	Python	DevOps
Core	●	●	●		●	●			●		●
Finance	●	●	●		●	●			●		●
DriverApp	●	●	●	●			●	●	●		●
RiderApp	●	●	●	●			●	●	●		●
CRM	●	●	●	●	●	●			●		●
MapService	●	●	●		●				●		●
Data Science and Analytics	●	●	●						●	●	●

Рис. 2.2. Структура ІТ відділу Uklon

По вертикалі знаходяться проекти, які присутні в компанії: Core, Finance, DriverApp, RiderApp, CRM, MapService, Data Science and Analytics. Кожна з цих команд відповідає за розробку конкретного продукту або його частині, зеленими кружечками відмічена присутність того чи іншого спеціаліста/спеціалістів на проекті. Важливо також зазначити, що деякі спеціалісти можуть бути паралельно

здіянні в кількох проектах, як, наприклад, проджект менеджер, бізнес аналітик, продакт оунер, тестувальник (QA), дизайнер тощо.

Аналіз фінансових результатів є невід’ємним процесом для визначення перспектив розвитку та поточного стану підприємства. Протягом дослідження також було проаналізовано фінансову звітність підприємства за 2017-2020 роки. Зведену звітність можна знайти у Додатках А та Б. Основна інформація необхідна для розрахунків розташована на таблиці нижче.

Таблиця 2.1

Основні показники ТОВ «Уклон»

Показник	Період				2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	2017	2018	2019	2020	Δ, тис.грн	%	Δ, тис.грн	%	Δ, тис.грн	%
Власний капітал	3784,0	3022,0	5412,1	31451,6	-762,0	-20%	2390,1	79%	26039,5	481%
Вартість основних засобів	593,0	811,0	1077,3	775,5	218,0	37%	266,3	33%	-301,8	-28%
Приріст валюти балансу	11668,0	11183,0	15389,0	48131,0	-485,0	-4%	4206,0	38%	32742,0	213%
Чистий дохід від реалізації продукції	49479,0	75975,0	108877,3	215064,7	26496,0	54%	32902,3	43%	106187,4	98%
Довогострокові джерела фінансування	0,0	0,0	784,9	1825,6	0,0		784,9		1040,7	133%
Валовий прибуток	49479,0	75975,0	67344,0	124176,7	26496,0	54%	-8631,0	-11%	56832,7	84%
Операційний прибуток	4173,0	-1033,0	2571,8	31662,1	-5206,0	-125%	3604,8	249%	29090,3	1131%
Поточні витрати	45402,0	77410,0	107231,9	183720,5	32008,0	70%	29821,9	39%	76488,6	71%
Фінансовий результат до оподаткування	4197,0	-744,0	3362,3	32334,3	-4941,0	-118%	4106,3	452%	28972,0	862%
Податок на прибуток	898,0	19,0	889,5	6294,8	-879,0	-98%	870,5	4582%	5405,3	608%
Чистий фінансовий результат	3299,0	-763,0	2472,8	26039,5	-4062,0	-123%	3235,8	324%	23566,7	953%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Уклон»

Незважаючи на пандемію, у 2020 році компанія зазнала дуже значного росту у фінансовому аспекті. Більшою мірою це пов'язано з тим, що протягом року компанія запустила свій сервіс у ряді українських міст, що значно збільшило кількість замовлень. Окрім цього, обмеження кількості людей у громадському транспорті, обмеження контакту з великою кількістю людей змусило велику частку населення обрати таксі як спосіб пересування.

У 2020 році виручка становила 215 064,70 тис. грн., що на 106 187,40 тис. грн. більше попереднього, чистий фінансовий результат – 26 039,50 тис. грн., абсолютний приріст відносно 2019 року – 23 566,70 тис. грн. Відносний приріст становить 98% і 953% відповідно. Візуально зміну прибутку відображено на рисунку 2.3.

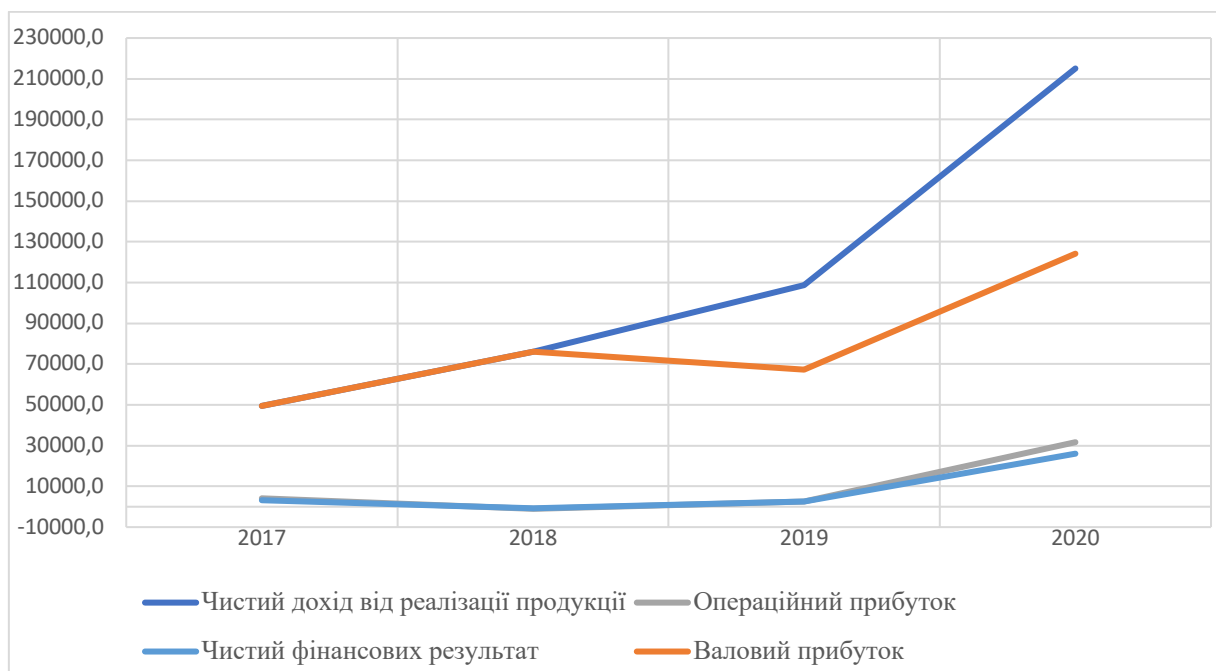


Рис. 2.3. Приріст доходу та прибутку ТОВ «Уклон» 2017-2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Таблиця 2.2

Комплексна діагностика ТОВ «Уклон»

Показники	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Аналіз майнового стану підприємства					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,65	0,45	0,75	-30%	66%

Продовження таблиці 2.2

Аналіз ліквідності підприємства					
Коефіцієнт покриття	0,47	0,59	0,18	25%	-69%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	1,33	2,83	37%	113%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	2,26	337%	2915%
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-796,00	814,80	30 583,00	102%	3653%
Аналіз фінансової стійкості підприємства					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,27	0,35	0,65	130%	86%
Коефіцієнт фінансування	2,70	1,84	0,53	68%	-71%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,11	0,08	0,67	75%	727%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,26	0,15	0,97	57%	546%
Аналіз ділової активності підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	6,65	8,19	6,77	123%	-17%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,56	16,24	20,30	129%	25%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,50	11,28	21,57	90%	91%
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	184,41	245,44	1 899,86	133%	674%
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	34,46	32,45	48,52	94%	50%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	22,33	25,82	11,67	116%	-55%
Аналіз рентабельності підприємства					
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,07	0,19	0,82	279%	341%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,22	0,59	1,41	262%	141%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,01	0,02	0,12	226%	433%

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

За результатами проведеного аналізу майнового стану підприємства було визначено коефіцієнт зносу основних засобів, що у 2019 зменшився на 30%, однак збільшився на 66% у 2020 році, що є негативним явищем для компанії.

Аналіз ліквідності підприємства показав непогані результати, оскільки чистий оборотний капітал значно збільшився у 2020 році (на 3653%), що визначає можливість підприємства розвивати та розширювати свою діяльність; коефіцієнт швидкої та абсолютної ліквідності також мають позитивні значення та схильні до збільшення, що означає, що підприємство матиме змогу розрахуватись із зобов'язаннями. Однак коефіцієнт покриття значно менший за нормативне значення (1,5-2), що означає, що компанія не матиме змогу швидко погасити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів.

Коефіцієнт автономії мав тенденцію до збільшення протягом аналізованого періоду й у 2020 році мав значення вище за нормативне, що означає зменшення фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансування мав тенденцію до зменшення протягом 2018-2020 року, що є позитивним явищем. Коефіцієнт забезпечення оборотними засобами збільшився протягом періоду (у 2020 році на 727%) й знаходиться вище нормативного значення (0,1), що свідчить про певну незалежність компанії відносно реінвестування в свій розвиток. Коефіцієнт маневреності також збільшився та перевищив нормативне значення, що має позитивний вплив на підприємство.

За аналізом ділової активності можна спостерігати таку картину: усі показники за нормативним значенням повинні зростати. У 2019 році можна було спостерігати значний приріст всіх показників, у 2020 році майже усі показники також зазнали збільшення, однак темпи приросту зменшились. Показники оборотності активів та оборотності власного капіталу зазнали зменшення у 2020 році, на 17% та 55% відповідно, що має негативний вплив, оскільки це свідчить про недостатньо ефективне використання власних ресурсів.

Аналіз рентабельності є одним із головних критеріїв оцінки фінансового стану. Протягом досліджуваного періоду, показники рентабельності мали тенденцію до сильного зростання перевищивши показник за нормативний. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу дещо зменшив приріст у 2020 році (на 141%, порівняно із 262% у 2019 році), однак це не сильно впливає на загальну

картину. Така зміна є позитивним явищем та означає, що відбулося збільшення ефективності операційної діяльності, використання активів та власного прибутку підприємства.

З проведеного аналізу становища підприємства, можна зробити висновок, що «Уклон» має дуже вигідне положення на ринку та привабливість для потенційних інвесторів. Однак потенційна поява ще одного сильного конкурента свідчить про необхідність розширення діяльності через потенційні структурні зміни на ринку таксі в Україні.

2.2. Стратегічний аналіз ринку послуг з експрес-доставки та побудова конкурентного профілю ТОВ «Уклон» на новому ринку

Ринок перевезень є дуже динамічним ринком як в Україні, так і в світі. Він набував стабільного розвитку з року в рік, створюючи все більш якісні пропозиції для споживачів. Пандемія коронавірусу та локдаун значно посприяли розвитку багатьох галузей, ринок доставки не є винятком. В умовах карантину люди все менше стали відвідувати фізичні місця купівлі товарів та надали перевагу онлайн-шопінгу. Окрім цього, підприємці розуміючи поточну ситуацію, не планують відкривати офлайн-бізнеси, а все більше й більше сфокусовані на онлайн середовище, з доставкою їхнього товару до дому покупця.

Стандартом для українського ринку є доставка протягом 1-2 робочих днів, для більш віддалених точок країни – 2-4 дні. Попит на доставку «день-в-день» все більше і більше зростає, про це може свідчити зріст популярності сервісу доставки від Уклон, а також поява аналогічних сервісів у конкурентів: Uber, Bolt, OnTaxi і Glovo. Ці сервіси працюють більшою мірою для одноразових замовлень у сегментів C2C (наприклад, передача речей, подарунку чи продуктів харчування для родини) або невеликої кількості замовлень для сегменту B2C (передача документів, замовлень клієнтам по місту), оскільки замовлення здійснюється через сайт компанії або мобільний додаток шляхом ручного створення замовлення, що уповільнює роботу і є майже неможливим для бізнесу з великим потоком

замовлень. Однак значна частка клієнтів готова жертвувати часом та чекати на 2-3 дні щоб не переплачувати. На відміну від цього, жителі Європи, Північної Америки готові переплачувати за більш швидку доставку [35].

Компанія «Уклон» вже почала вихід на ринок доставки, однак ця послуга реалізована як просто перевезення посилок замість пасажирів, з фокусом на ринок C2C, оскільки створення посилок вручну через мобільний застосунок не дає можливості відповідному використанню послуги для бізнесу.

Концепція нової послуги.

Ідея нової послуги полягає у виході Уклон на ринок кур'єрських доставок для бізнесу в сфері електронної комерції. Клієнт, роблячи замовлення на вебсайті партнера, матиме можливість обрати Уклон, як опцію швидкої доставки замовлення день-у-день з-поміж інших варіантів доставлення.

Особливостями для клієнта стане можливість швидкої та безпечної доставки замовлення з інтернет магазинів протягом декількох годин, а також можливість моніторингу відправлення в реальному часі. Як і для послуги таксі, клієнту надходитиме сповіщення з усіма необхідними даними про водія з посиланням на відстеження за перевезенням на карті, де вони зможуть з легкістю передивлятися переміщення водія.

Для бізнес-партнера дана послуга розширюватиме якість сервісу, що надається, оскільки таким чином у клієнта буде більше опцій щодо отримання замовлення. Оформлення відправки може бути здійснено двома варіантами: вручну через онлайн-кабінет партнера, у випадку якщо відсутня система роботи із клієнтами або ж автоматично у випадку інтеграції із CRM системою.

Реалізація полягатиме у розробці веб-застосунку для бізнесу, за допомогою якого партнер матиме можливість створювати велику кількість відправок вручну, окрім цього зберігати дані для повторної обробки, та може замінити систему для моніторингу доставок. Для клієнтів з вже наявною інформаційною системою «Уклон» надаватиме можливість інтеграції свого інтерфейсу для автоматизації процесу створення замовлення, що значно пришвидшить процес.

Базовий функціонал включатиме в себе:

- Прорахунок вартості;
- Створення замовлення вручну або автоматично з необхідними умовами;
- Вибір адреси за гео-координатами на карті, або введення вручну;
- Збереження даних про відправника, отримувача;
- Отримання повідомлень про зміну статусу замовлення;
- Інформація про водія (ім'я, номер телефону, марка та номер автомобілю);
- Інформація про місцезнаходження водія.

Оплата за доставку може здійснюватися як за безготівковим розрахунком, так і готівкою напрямку водію, окрім цього можливий поділ витрат на доставку, якщо у підприємства політика з фіксованою вартістю доставки замовлень.

Тарифи на доставку визначатимуться за таким самим принципом, як і за таксі, оскільки виконувачами послуги є ті самі водії. Більш детально про ціноутворення описано в першому пункті третього розділу.

Замовлення, що доставляється водієм повинно бути попередньо оплачене клієнтом, оплата готівкою можлива лише за доставку. У випадку безготівкової оплати клієнтом за доставку – буде проведено дві оплати: за замовлення та за доставку.

Коли клієнт робить замовлення на сайті партнера, ці дані або автоматично, або вручну вводяться в систему. Після його обробки на стороні партнера, програмне забезпечення автоматично генерує замовлення в «Уклон» й передається на мобільний застосунок для водіїв. Дане замовлення побачити й взяти до роботи зможуть тільки ті, що знаходяться у відносній близькості (до 3 км, залежно від завантаження) до місця забору відправлення. Той водій, що перший прийме замовлення й буде його виконувати. Як тільки водій приймає замовлення, партнеру надходить сповіщення до системи, що автомобіль вже в дорозі; після того як посилка буде прийнята водієм, клієнту надійде СМС з усіма даними про відправку (посилання на трекінг, дані про водія, сума до оплати у випадку сплати готівкою клієнтом та інша необхідна інформація). Протягом виконання доставки статус у системі буде змінюватися, наприклад: водій направляється до місця забору відправлення, водій виконує замовлення, відправлення отримано.

Цільовим сегментом нового продукту від Уклон стане експрес-доставка водіями на автомобілях малогабаритного вантажу до 30 кілограмів. Основним фокусом стане співробітництво із інтернет-магазинами, а також іншими представниками малого бізнесу України – квіткові магазини, кондитерські, ресторани, аптеки та інші підприємства.

Аналізуючи ринок поштових та кур'єрських послуг в Україні варто також оцінити його розмір з боку кількості підприємств. Графік динаміки зображений на рисунку нижче.

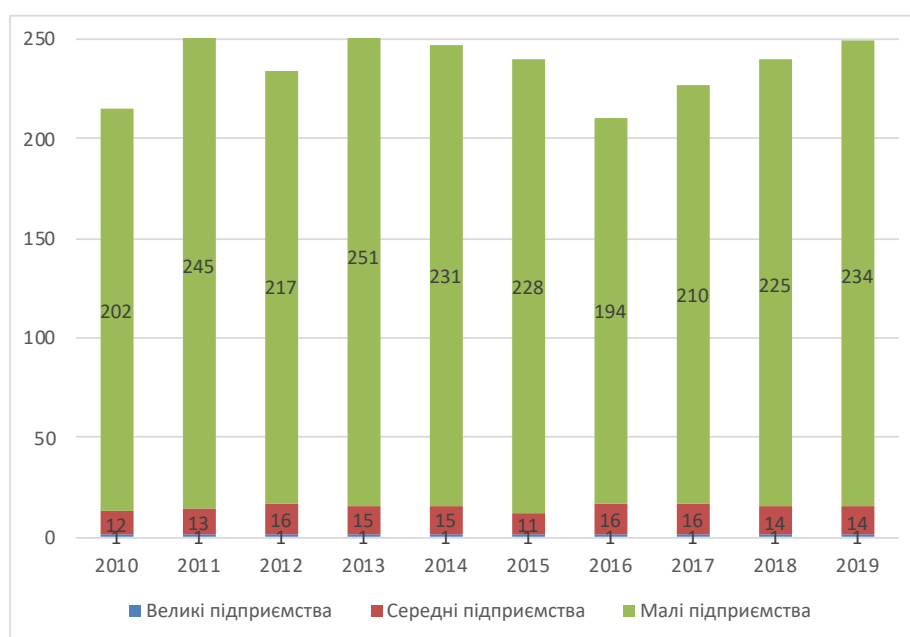


Рис. 2.4. Кількість підприємств в сфері поштової та кур'єрської діяльності

Розроблено автором на основі джерела [32]

Як можна побачити з даного малюнку, в плані відкриття нових підприємств цей ринок є досить стабільним й за останні десять років значні прирости чи зменшення кількості підприємств не спостерігалось. Важливо також зазначити, що за розміром підприємств найбільша частка припадає на малі підприємства. Наприклад, станом на 2019 рік великих підприємств налічувалось 1 одиниця, середніх – 14, малих – 234 одиниці.

Така незначна зміна кількості підприємств протягом проаналізованого періоду пов'язана з тим, що поріг входу є досить високим: сильна конкуренція за рахунок вже діючих гравців, велика кількість витрат для старту та підтримки бізнесу.

Обмеження та регулювання діяльності підприємств поштового зв'язку здійснюються на базі Закону України «Про поштовий зв'язок», а також за «Положенням про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації».

Відповідно до Закону «Про поштовий зв'язок» основними засадами діяльності є захист інтересів користувачів у сфері надання послуг поштового зв'язку; забезпечення надання послуг відповідного рівня якості; доступність до ринку послуг поштового зв'язку; законодавче регулювання відносин у сфері надання послуг поштового зв'язку; забезпечення прав користувачів на таємницю інформації у сфері надання послуг поштового зв'язку; забезпечення прав операторів поштового зв'язку; єдність правил, стандартів і норм у сфері надання послуг поштового зв'язку [33].

«Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ) є органом державного регулювання у сфері телекомунікацій, інформатизації, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку. У визначеній сфері НКРЗІ здійснює повноваження органу ліцензування, дозвільного органу, регуляторного органу та органу державного нагляду (контролю)». Основним завданням комісії є забезпечення проведення єдиної державної політики з питань державного регулювання у сфері телекомунікацій, інформатизації та розвитку інформаційного суспільства, користування радіочастотним ресурсом, надання послуг поштового зв'язку [34].

Основними продуктами, що присутні на ринку є:

1. Доставка до поштових відділень;
2. Доставка до поштоматів / інших мобільних точок видачі;
3. Кур'єрська доставка до отримувача.

Додатковими послугами є:

1. Накладний платіж – можливість сплатити за замовлення після отримання посилки на поштовому відділенні або у кур'єра після її огляду;
2. Страхування відправлень;

3. Підтвердження про отримання відправлення;
4. Інші додаткові послуги.

Загалом кур'єрські та поштові компанії поділяються за такими напрямками діяльності:

- Область роботи: кур'єрська доставка малогабаритних посилок до 30 кг, перевезення посилок до 30 кг вантажними автомобілями, перевезення вантажу до 1 тони, перевезення великогабаритного вантажу (більше 1 тони);
- Ринки: Україна, Європа, СНД, Азія, Америка;
- Географія: по місту, місто-передмістя, по Україні, міжнародні;
- Сегменти: B2B, B2C.

За даними видання НВ-бізнес головними вимогами для доставки у клієнтів є [35]:

- Швидкість;
- Ціна;
- Гарантія доставки вчасно та без пошкоджень.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Уклон» проведемо SWOT-аналіз. Дана методика необхідна для оцінки переваг підприємства чи продукту та визначення можливостей для росту. SWOT розшифровується як аббревіатура чотирьох показників: S – strengths (сильні сторони), W – weaknesses (слабкі сторони), O – opportunities (можливості), T – threats (загрози).

Аналіз відображений на таблиці нижче.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Уклон»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • Сильний український бренд • Один із лідерів служб перевезення пасажирів • Представництво у 23 містах України • Велика кількість водіїв • Позитивні результати за аналізом фінансових показників • Висококваліфікований персонал 	<ul style="list-style-type: none"> • Міжнародна експансія • Поширення на невеликі міста України • Розробка нових продуктів на суміжних та нових ринках • Лідерство серед таксі в Україні • Зниження тарифів за рахунок зниження вартості пального • Популяризація кар-шерінгу в Україні

Продовження таблиці 2.3

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> Високі стандарти якості Велика кількість додаткових сервісів, класів автомобілів Вигідні умови для водіїв Якісне програмне забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення кількості водіїв Залучення зовнішніх інвестицій Зростання сегменту e-commerce Збільшення рівня пенетрації Інтернету
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> Важко регулярно відслідковувати рівень сервісу, якість та чистоту автомобілів, манери водіїв Тарифи у певні періоди доби вищі за аналогічні продукти Невисокий рівень лояльності водіїв, можуть паралельно співпрацювати з декількома службами Непередбачувана бізнес модель Висока конкуренція 	<ul style="list-style-type: none"> Законодавчі обмеження та регулювання діяльності (введення закону «Про таксі») Поява нових конкурентів Розвиток технології «автопілот» Проблеми з місцевими владами, авторитетами Зменшення рівня доходу українців через карантинні обмеження та скорочення на підприємствах

Джерело: власні розробки автора

Враховуючи особливості продукту, оцінку конкуренцію необхідно проводити з двох аспектів: конкуренція на ринку експрес-доставки і найбільші конкуренти, що працюють з українським бізнесом.

Для дослідження ринку в першу чергу було проведено аналіз конкурентів, що співпрацюють з інтернет магазинами. Для аналізу були взяті найбільш популярні логістичні компанії та вибірка інтернет магазинів.

Таблиця 2.4.

Порівняльна характеристика інтернет-магазинів України

Магазин	Доставка «день-в-день»	Варіанти доставок	Тарифи
Rozetka [36]	Так (для замовлень до 11:30)	<ul style="list-style-type: none"> Власні кур'єри Нова пошта Justin 	Від 49 грн
Parfums.ua [37]	Ні	<ul style="list-style-type: none"> KastaPost* Нова Пошта Justin Укр Пошта Meest 	Від 29 грн

Продовження таблиці 2.4.

Фокстрот [38]	Так (з iPost)	<ul style="list-style-type: none"> • Кур'єри • Нова Пошта • Justin • Укр Пошта • iPost 	50-399 грн
Comfy [39]	Так (по Києву)	<ul style="list-style-type: none"> • Кур'єри • Нова Пошта • Justin 	Від 79 грн 149 грн для експрес доставки
Allo [40]	Ні	Allo Express**	40-105 грн
Епіцентр [41]	Так (по Києву, для замовлень до 11:00)	<ul style="list-style-type: none"> • Нова Пошта • Meest • Justin • Кур'єри 	За тарифами перевізника
Citrus [42]	Так (по Києву, для замовлень до 11:00)	<ul style="list-style-type: none"> • Кур'єри • Justin • Укрпошта • Нова пошта 	Безкоштовно, 50 грн – Нова Пошта
Makeup.ua [43]	Так (по Києву, для замовлень до 11:00)	<ul style="list-style-type: none"> • Кур'єри • Укрпошта • Нова пошта • Justin 	Від 29 грн, безкоштовно від 499-599 грн (залежно від перевізника)

Джерело: власна розробка автора

Середня вартість утримання кур'єра коштує від 25 000 до 35 000 грн. Такий вид доставки окупиться лише при великих об'ємах продажів. Як можна побачити з аналізу, не всі великі інтернет-магазини мають власних кур'єрів, а певна частка з них співпрацює з невеликими місцевими кур'єрськими службами.

З порівняльної характеристики вище можна зробити висновок, що найбільш популярними компаніями-перевізниками є: Нова Пошта, Укрпошта, Justin, Meest.

Окрім цього до аналізу потрібно включити підприємства, що спеціалізуються на експрес-доставці день-в-день. Даний сегмент лише починає активно розвиватись в Україні. Така можливість наразі присутня в Києві і ще в декількох великих містах. До підприємств даної категорії увійшли компанія iPost, Zruchna, Делфаст. Дані підприємства або виключно спеціалізуються на кур'єрській експрес доставці, або ця послуга входить до списку основних.

Проведемо за даними підприємствами порівняльний аналіз конкурентних переваг.

Таблиця 2.5.

Аналіз конкурентних переваг поштових підприємств України

Підприємство	Тарифи на адресну доставку (1 кг)	Представництво в цільовому ринку	Переваги	Недоліки
Нова Пошта [44]	70 грн	97%	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень сервісу - швидка доставка - додаткові послуги - зручний додаток і сайт - велика мережа відділень та поштоматів - фулфілмент для бізнесу 	- дорогі тарифи
Justin [45]	55 грн	45%	<ul style="list-style-type: none"> - швидка доставка - доступна ціна - послуга примірки - функціональний сайт - велика кількість додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - невелика кількість відділень - невелика кількість обслуговуючого персоналу - нова компанія, невисокий рівень довіри
Meest [46]	60 грн	20%	<ul style="list-style-type: none"> - доступна вартість доставки - велика кількість форматів відправок - наявність відділень закордоном 	<ul style="list-style-type: none"> - невелика мережа відділень - затримки у доставці - невисокий рівень сервісу
Укрпошта [47]	56 грн	35%	<ul style="list-style-type: none"> - доступна вартість - велика мережа відділень - знижки при створенні посилок онлайн - велика кількість фінансових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - поганий рівень сервісу - затримки у доставці - невелика кількість обслуговуючого персоналу
iPost [48]	Від 100 грн	7%	<ul style="list-style-type: none"> - турбо-доставка (від 30 хв); - велика кількість міст присутності; 	<ul style="list-style-type: none"> - затримки у доставці - важко слідкувати за роботою кур'єрів - нестабільна робота гарячої лінії

Продовження таблиці 2.5

			<ul style="list-style-type: none"> - геовідстеження кур'єра в реальному часі; - послідовна доставка; - викуп товару кур'єром; 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежені можливості додатку, незрозумілий функціонал
Zruchna [49]	Від 65 грн	5%	<ul style="list-style-type: none"> - доставка в день оформлення замовлення - часові вікна - товар на вибір - фулфілмент 	<ul style="list-style-type: none"> - невелика кількість міст-представництв (Київ, Дніпро, Харків) - нестабільна робота гарячої лінії - не функціональний сайт
Делфаст [50]	190 грн	0,8%	<ul style="list-style-type: none"> - швидка доставка по Києву - використання екологічного транспорту - товар на вибір 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність представництва по Україні - перевезення товарів з обмеженою габаритністю (7 кг, 40x50x50 см)

Джерело: власна розробка автора

Базуючись на інформації, що наведена вище можна стверджувати, що найсильнішими конкурентами є: Нова Пошта серед великих перевізників та iPost серед представників кур'єрської експрес-доставки.

На основі проведеного аналізу, побудуємо діаграму конкурентного профілю, порівнюючи Уклон з Новою Поштою та iPost. Для цього будуть використані такі показники:

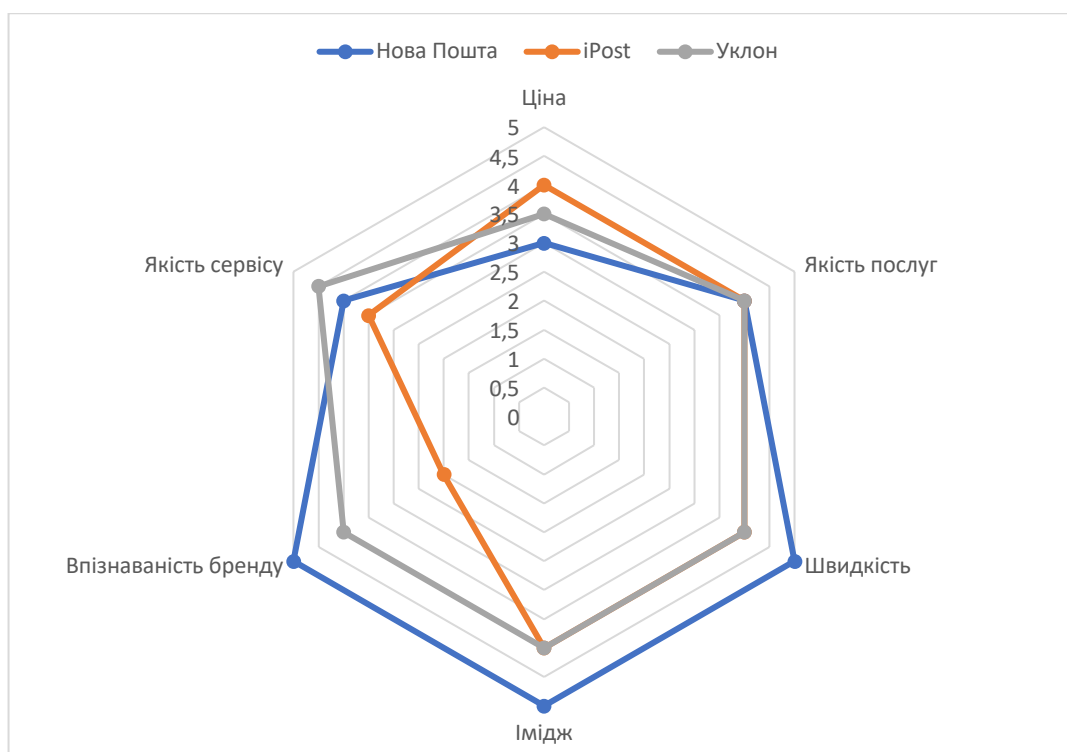


Рис. 2.5. Конкурентний профіль Уклон

Джерело: власні розробки автора

Отже, можна зробити висновок, що ринок поштових та кур'єрських послуг є дуже перспективним, оскільки з року в рік показує позитивні результати приросту прибутку. Окрім цього, розвиток електронної комерції, світова ситуація з пандемією сильно вплинули на частоту використання даними послугами. Світова практика показує збільшення попиту на експрес-доставку, в Україні такі рішення вже існують, однак лише займають свою долю на ринку, оскільки ціна все ще є найбільш важливим фактором для покупця. Конкуренція є досить сильною, оскільки, по-перше, існують однозначні лідери на ринку, що мають більше 50% частки, а також більшість перспективних партнерів пропонують кілька варіантів для доставки товару.

З огляду на привабливість Уклон та його конкурентні позиції – дана компанія має сильний бренд з високою впізнаваністю й посідає лідерські позиції у онлайн сервісів виклику таксі. Підприємство розвивається швидкими темпами, збільшивши свою виручку на майже 100% відповідно до попереднього року. «Уклон» має потужну мережу автомобілів, високоякісне програмне забезпечення, що створює сильну перевагу для виходу на новий ринок експрес-доставки.

2.3. Дослідження цільової аудиторії ТОВ «Уклон» та аналіз попиту на послуги компанії з експрес-доставки

Аналіз цільової аудиторії необхідний компанії чи продукту на всіх етапах його розвитку. Незалежно від того, чи він ще на стадії планування, розробки, ініціалізації чи повноцінного функціонування – знання аудиторії необхідно вивчення ніші та визначення основних потреб покупців, з метою створення унікального продукту, для підвищення ефективності маркетингових заходів, більш швидкого розвитку.

Враховуючи особливості продукту, а саме того факту, що «Уклон» співпрацюватиме і з надавачами послуг (бізнесом), і з кінцевими клієнтами – необхідно буде аналізувати цільову аудиторію як кінцевого споживача, щоб мотивувати обрати саме Уклон як сервіс доставки, так і партнера, щоб визначити основні потреби, проблеми під час виконання своїх обов'язків та мотивацію підключити новий сервіс від Уклон як опцію доставки.

Серед бізнес-сегменту цільовою аудиторією є підприємства малого та середнього розміру, що займаються онлайн-продажем своєї продукції: ресторани, інтернет-магазини техніки, одягу, косметики, подарунків тощо, аптеки, компанії з доставки квітів, продуктів харчування та інші компанії. Компанія-партнер Уклон – це підприємство, що хоче надавати своїм клієнтам сервіс високого рівня та виручати їх у часи, коли конкуренти цього зробити не можуть. Їхній товар є таким, що вимагає швидкої доставки до клієнта через особливі умови зберігання чи термін придатності, або є приводом для екстреного придбання – на подарунок або необхідність (ліки). Особливим моментом є те, що місце зберігання (склад) або передачі замовлення має бути в безпосередній близькості до споживача – одне місто чи район.

Для аналізу та опису цільової аудиторії кінцевого споживача буде використана методологія запропонована Джерітом Антонідесом та Фредом ван Раєм. Вона характеризується трьома рівнями [51]:

1. Загальний рівень опису, що включає базові параметри: географічні, соціально-демографічні, психографічні;
2. Опис на рівні товарної групи – аналіз поведінкових факторів;
3. Опис на рівні бренду.

Загальний рівень опису: цільовою аудиторією нового продукту з доставки є чоловіки та жінки у віці 20-45 років:

1. Географічний блок: Україна, великі міста (з населенням більше 200 тис. людей), м. Київ;
2. Соціальний блок: мають постійний дохід середнього / вище середнього рівня, вищу освіту.

3. Психографічний блок (AOIs):

3.1. Діяльність (Activities):

- Постійне місце роботи;
- Активний спосіб життя: заняття спортом, хобі, подорожі, проведення часу з друзями, сім'єю;
- Активні користувачі соціальних мереж, форумів;
- Соціально активні люди;

3.2. Переконавання (Opinions):

- Неупередженість, відкритість до нового;
- Патріотизм – перевага до використання послуг українських компаній;

3.3. Інтереси (Interests):

- Зацікавленість новими трендами у сфері своїх захоплень;
- Відслідковування новин в електронних виданнях;
- Просування у кар'єрі;
- Особистісний розвиток;

Аналіз на рівні товарної категорії. Поведінковий блок:

- Частота використання: послугами доставки з інтернет-магазинів цільовий клієнт користується в середньому один-два рази на місяць, доставку їжі з ресторанів може замовляти набагато частіше залежно від настрою чи завантаженості на роботі, середня кількість замовлень – три рази на місяць.

- Які компанії використовують: для доставки поштових відправлень частіше використовують послуги компанії «Нова Пошта» або самовивіз з магазину, якщо така можливість є, оскільки дуже часто за таких умов отримати замовлення можливо набагато швидше. Для замовлення продуктів харчування користуються послугами внутрішніх кур'єрів ресторанів або послугами компаній-агрегаторів – Glovo, Rocket, Zakaz.ua, однак дуже часто стискається з проблемою неможливості замовити їжу до окремих точок, через віддаленість ресторану.
- Прийняття рішення про використання послуг експрес-доставки: використання послуг у ситуації критичності, коли необхідно отримати дуже швидко – наприклад, купівля подарунку, ліків, предметів першої необхідності; товари з швидкоплинним терміном зберігання – наприклад, замовлення квітів, продуктів харчування; товари з особливими умовами транспортування, зберігання – коли незручно доставляти у фурі з великою кількістю інших посилок з ризиком пошкодження; замовлення їжі з закладів харчування.

Аналіз на рівні бренду.

Клієнт відноситься до бренду з довірою. Це може бути лояльний клієнт, що надає перевагу «Уклон» як службі таксі, так і клієнт середнього ступеню лояльності. Плануючи доставку свого замовлення, він точно зверне увагу на пропозицію від «Уклон», оскільки має позитивний досвід співпраці. Ставлення до бренду будує від власних вражень, позиціонування бренду.

Наступним етапом стане аналіз попиту на послугу та оцінка його перспектив на українському ринку.

Для аналізу попиту буде використаний аналітичний метод оцінки факторів, що мають прямий вплив на формування попиту на послугу. Враховуючи особливості нової послуги, то фактори впливу визначаються як:

- Обсяг реалізованих послуг у галузі поштових та кур'єрських послуг;
- Товарообіг в сфері eCommerce;
- Споживацька поведінка відносно покупок онлайн, вибору типу доставки;

- Рівень penetрації Інтернету в Україні.

Дані щодо обсягу реалізованих послуг було взято із Державної служби статистики України. Показники відображаються щоквартально, починаючи з 4 кварталу 2017 року й по 4 квартал 2020 року, прогноз здійснений до 4 кварталу 2022 року.

Обсяг реалізованих послуг є важливим показником, що виражений у грошовому вимірі та вказує на вартість та об'єм усіх виконаних послуг. Показник в динаміці допоможе визначити тенденцію розвитку галузі, попит на послуги на глобальному національному ринку.

Графік прогнозу розташований на рисунку нижче.

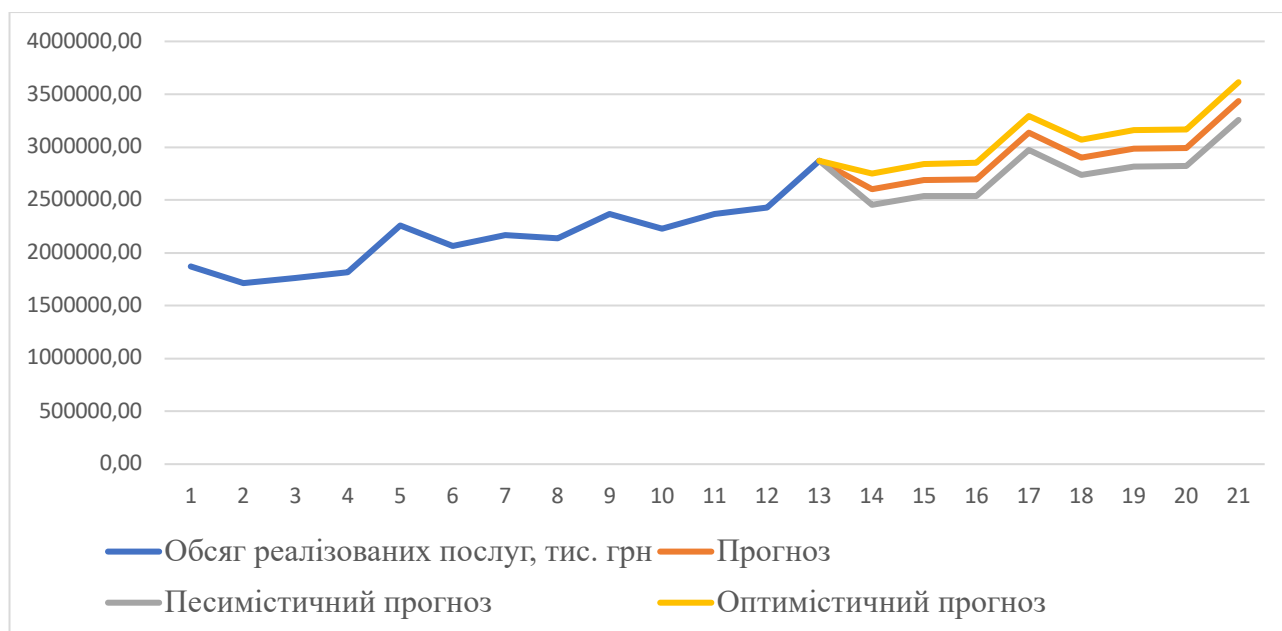


Рис. 2.6. Прогноз обсягу реалізованих послуг в сфері поштових послуг в Україні

Джерело: розроблено автором на основі джерела 32.

Як можна побачити з графіку, обсяг реалізації послуг стабільно зростає протягом останніх періодів, сезонність присутня, але на незначному рівні. Можна побачити незначне зменшення об'єму за результатами 1 та 3 кварталу щорічно, незначний приріст у 2 кварталі та значний приріст у 4 кварталі. За оптимістичним прогнозом виручка станом на 4 квартал 2022 року може становити на рівні 3,4 млрд гривень, що є на 20% більше результатів 4 кварталу 2020 року. За негативним прогнозом – 3,2 млрд грн, що на 13% більше, за позитивним – 3,6 млрд, тобто на 26% приросту порівняно з 4 кварталом 2020 року.

Отже, можна зробити висновок, що тенденція до зростання попиту буде зберігатися в найближчі періоди.

Наступним важливим етапом аналізу попиту на послуги експрес доставки з інтернет-бізнесу стане аналіз сфери eCommerce в Україні, її стан, перспективи, споживацькі настрої. Даний етап грає ключову роль, оскільки без таких послуг як оплата та доставка дана сфера майже неможлива.

За даними групи компаній EVO, обсяг продажів через інтернет у 2020 році становив 107 млрд гривень, що на 41% більше, ніж у 2019 році. Компанія засвідчує, що пандемія значно скоригувала темпи розвитку даної галузі в Україні, оскільки через карантин з'явилося безліч нових гравців на ринку, а великі магазини та маркетплейси лише посилили свої позиції на ринку [54].

Окрім цього щорічно доля онлайн-торгівлі збільшується, у 2020 році 9% усіх покупок здійснюється онлайн, у 2019 році даний показник оцінювався у 7% [54].

Експерти стверджують, що дана тенденція частково збережеться й у 2021 році, оскільки ніші, що раніше переважно були офлайн, сьогодні переходять в онлайн формат й він стає більш звичним за рахунок більш зручних умов: різноманіття способів оплат, швидка доставка та оформлення замовлення, легкість в обміні та поверненні тощо. На рисунку 2.5. розміщений графік продажів онлайн за період 2019-2020 рік та прогноз на 2021 рік.

Незважаючи на те, що доходи населення потенційно можуть зменшуватися протягом наступних декілька років через кризу, значного зменшення приросту попиту на доставку та онлайн покупки не буде, оскільки відбувається зміщення фокусу. Раніше найбільшу частку замовлень мали техніка та одяг, за 2020 рік значного приросту зазнали більш побутові речі: продукти харчування, товари для тварин, ліки, товари для дому тощо, про свідчить дослідження. Тобто можна зробити висновок, що разовий чек може зазнати зменшення, однак кількість замовлень – ні. Окрім цього через зміщення фокусу товарів на часто вживані, попит на експрес доставку день-у-день росте також.

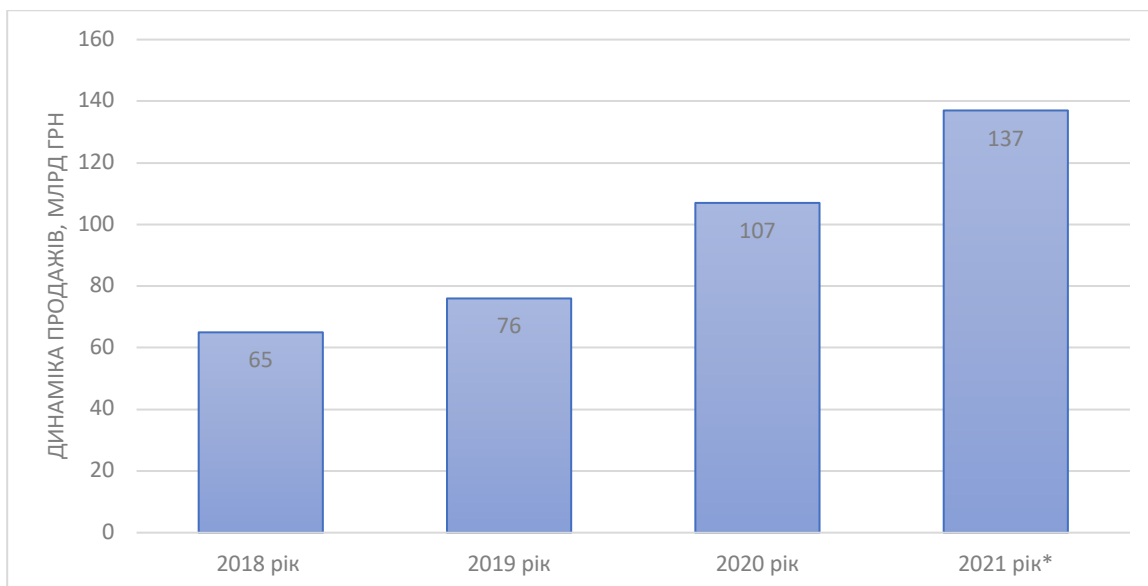


Рис. 2.7. Динаміка та прогноз продажів в сегменті електронної комерції в Україні
Джерело: складено автором на основі джерел [54, 55]

Рівень покриття Інтернетом в Україні є на низькому рівні, порівнюючи з іншими європейськими країнами, де покриття сягає майже 100%. Станом на 2019 рік даний показник становив 71%, що також впливає на розмір попиту на послугу.

За даними дослідження ГО «Союзу споживачів України» станом на середину 2020 року 19% населення України постійно купують онлайн, 78% споживачів купують онлайн час від часу [56].

Досліджуючи споживацькі вподобання щодо виду доставки було визначено, що 30% споживачів замовляють доставку на поштове відділення й 22% на відділення Нової Пошти. Більш детальна інформація розташована на рисунку нижче.

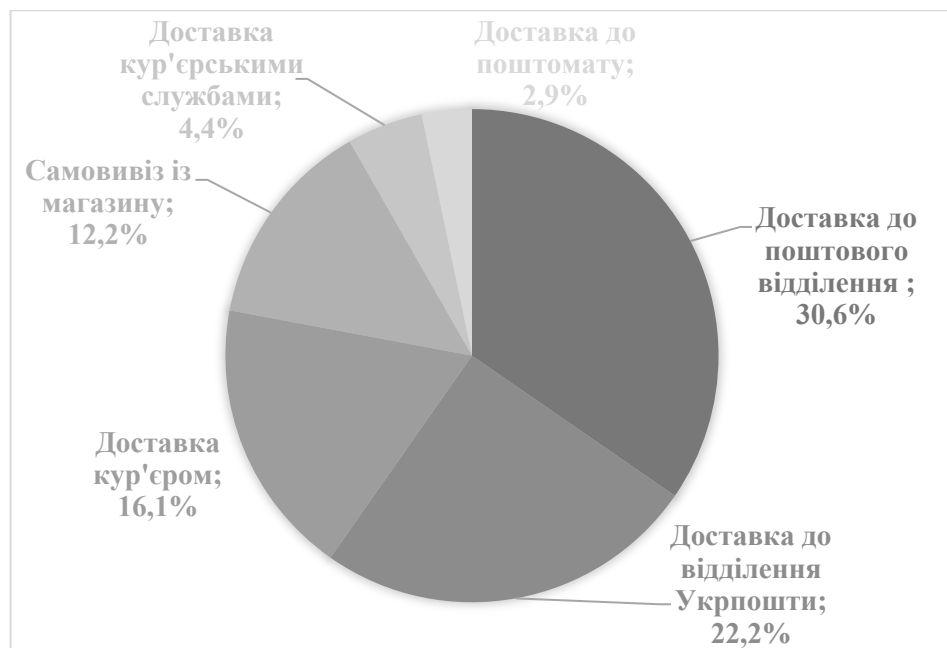


Рис. 2.8. Споживацькі вподобання щодо методу доставки

Джерело: побудовано автором на основі джерела 57.

Дане дослідження було проведено у 2018 році, а тому можна стверджувати, що певні зрушення могли відбутись протягом останніх років, зокрема через пандемію, а саме популяризація кур'єрської доставки, оскільки, наприклад частка кур'єрських доставок у Великій Британії становить 75%, у Чехії – 66%, в Угорщині – 51% [57].

Можна зробити висновок, що послуга буде користуватись попитом у споживачів та збільшуватись з часом. Згідно з прогнозом, тенденція до приросту буде присутня у наступні періоди. Сфера експрес-доставки буде зростати, оскільки споживацькі настрої та вподобання змінюються швидко й якщо раніше покупець був готовий чекати тиждень на доставку замовлення, сьогодні обробка день у день та доставка на наступний це нормально, однак вже завтра клієнту необхідно буде отримувати його замовлення день-у-день.

Окрім цього проведемо оцінку потенційного попиту. Як вже зазначалось у п. 2.1. ТОВ «Уклон» наразі представлений у 23 містах України. Нашою цільовою аудиторією є передусім чоловіки та жінки у віці 25-45 років, що є активними користувачами Інтернет та здійснюють покупки онлайн відносно часто (мінімум 1 раз на місяць).

За даними служби статистики України під вікову категорію підпадають 5 076 675 чоловік. З них активними користувачами Інтернету є 3 604 439 чоловік (71%). Загальний потенційний попит становлять 3 496 306 чоловік, оскільки даний відсоток постійно або час від часу купує онлайн. Первинний попит будуть становити населення, що постійно купує онлайн, а саме 19% з них - 684 843 людей. Детально зображено на рисунку нижче.



Рис. 2.9. Потенційний попит на послугу доставки від ТОВ «Уклон»

Джерело: власні розробки автора

Отже, нова послуга доставки є потенційно дуже привабливою. Це пов'язано зі змінами на ринку, що сталися під час пандемії коронавірусу та споживацьких вподобань. Враховуючи до уваги нинішню ситуацію в Україні із попитом на поштові та кур'єрські послуги, а також розвиток сфери електронної комерції – дана послуга буде мати попит у найближчі періоди і різко зростати, оскільки ніша експрес доставки ще не є повністю розвинутою.

ТОВ «Уклон» це компанія, що займає лідерську позицію на ринку таксі, має сильний бренд та ряд сильних сторін, що можуть позитивно вплинути на вихід

підприємства на нові ринки. Окрім цього, фінансовий стан є задовільним, що також дає можливість стратегічного розвитку та покращення якості послуг.

Розділ 3. Розробка стратегії маркетингової підтримки виведення нової послуги на ринок та оцінка економічної ефективності стратегії ТОВ

«Уклон»

3.1. Маркетингова стратегія розвитку партнерської бази і клієнтських відносин

Для того, щоб успішно розвивати підприємство, досягати поставлених цілей недостатньо просто розробити продукт. В умовах сильної конкуренції необхідна постійна комунікація зі споживачами, нагадування про себе, стимуляція до покупки – тобто проведення маркетингових заходів. Звісно, що розробка продукту є основним рушієм процесу, без успішної розробки усі витрати на маркетинг та інші етапи не матимуть своєї запланованої ефективності, однак зі стратегічного погляду – маркетингова стратегія є одним із найважливіших етапів.

У попередньому розділі була проаналізована конкурентна ситуація на ринку доставки та було визначено, що в цілому ринок перевезень є дуже розвиненим, загальна кількість підприємств – невелика, але конкурентна ситуація дуже сильна, оскільки присутні гравці на ринку, що фактично займають майже 90% всього об'єму. Аналізуючи ринок експрес-доставки (день-у-день або швидше) було визначено, що ця сфера в Україні лише бере свій початок. Конкурентів дуже мала кількість, експрес-доставка має сильний потенціал, оскільки у світі ця послуга вже зайняла своє місце і користується популярністю.

У даному пункті буде проаналізовано можливі активності для розширення клієнтської та партнерської бази, сплановано витрати на найближчі періоди.

Основною метою проведення маркетингової діяльності стане підвищення обізнаності клієнтів про новий сервіс, створення клієнтської та партнерської бази, створення первинного попиту.

Цільова аудиторія Уклон є дуже широкою, головною умовою є активне користування мобільними технологіями, однак вводячи нову послугу, вона стає вужчою через особливості новинки.

Незважаючи на це, аудиторія характеризується як молода (20-45 років), прогресивна та відкрита до новацій, тому план маркетингу та комунікацій необхідно адаптувати до цього. Основним фокусом стане інтернет-маркетинг у всіх можливих його проявах, оскільки станом на сьогодні це є одним з найбільш ефективних та сучасних інструментів просування.

Першим етапом стане дослідження можливих заходів для залучення та розвитку клієнтів та партнерів, а також аналіз переваг та недолік кожного із інструмента.

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки маркетингових інструментів

Інструмент	Опис	Переваги	Недоліки
Пошукова реклама	Демонстрація посилання на сайт у результатах пошуку в Google.	<ul style="list-style-type: none"> - можливість коригувати бюджет; - оплата за взаємодію з клієнтом (PPC); - взаємодія з цільовою аудиторією шляхом вибору тегових слів, географії і тд; 	<ul style="list-style-type: none"> - поява «сліпоті» до такої реклами через її кількість;
Банерна реклама	Демонстрація банеру (візуального зображення: статичного або у вигляді gif) на сайтах-партнерах.	<ul style="list-style-type: none"> - візуально приваблива реклама; - регулювання бюджету. 	<ul style="list-style-type: none"> - використання спеціального ПО для блокування банерів; - даний вид реклами є досить набридливим на деяких сайтах через її кількість та бажання отримати більше прибутку.
Таргетована реклама на платформі Facebook	Показ рекламного контенту (зображення, відео) на платформі Facebook.	<ul style="list-style-type: none"> - найвищий ступінь таргетингу: можна налаштувати вік, географічне положення, стать, вподобання та інше; - можливість вибору типу контенту: посилання на сайт, фото, відеоконтент. 	<ul style="list-style-type: none"> - для досягнення достатнього залучення аудиторії висока ціна показу;
Таргетована реклама на платформі Instagram	Показ рекламного контенту (зображення, відео) на платформі Instagram (власником є Facebook, однак аудиторія більш молода)	<ul style="list-style-type: none"> - найвищий ступінь таргетингу: можна налаштувати вік, географічне положення, стать, вподобання та інше; - реклама фото- чи відеоконтенту; - молода аудиторія. 	<ul style="list-style-type: none"> - для досягнення достатнього залучення аудиторії висока ціна показу;

Продовження таблиці 3.1

Відео реклама в Youtube	Показ рекламного відео перед та під час програвання відео на платформі.	- обов'язковий перегляд впродовж мінімум 5 секунд; - закарбовується в пам'яті; - налаштування таргету;	- ціна;
Відео реклама в кінотеатрах	Показ рекламного відео перед показом кіно.	- обов'язковий перегляд відвідувачами; - локалізація до конкретного міста;	- вартість; - закриття кінотеатрів через карантин;
Білборди	Зовнішня реклама у вигляді щита вздовж вулиці, дороги.	- залучення великої кількості аудиторії; - невисока ціна;	- неможливість виділити потрібний сегмент; - короткочасно (заміна банеру через 2-4 тижні); - псування банеру через погодні умови, вицвітання, вандалізм тощо.
Реклама на телебаченні	Відеоролик на телебаченні протягом ефірного часу.	- можливість охопити всю країну; - запам'ятовується;	- ціна; - важко виділити ЦА; - зменшення популярності телебачення;
Івент-реклама	Просування бренду підприємства шляхом спонсорства заходів.	- підвищення лояльності аудиторії; - можливість комунікувати з ЦА за рахунок вибору заходу; - публікації ЗМІ, відвідувачів у соціальних мережах;	- карантинні обмеження; - обмежена кількість відвідувачів, заходів.
Реклама на транспорті	Зовнішня реклама на транспорті шляхом його брендування ззовні.	- великий пасажиропотік;	- застарілий вид реклами; - ціна; - складність комунікації, донесення цінності;
Реклама на радіо	Аудіо реклама на радіо в його ефірний час.	- ціна; - національне покриття;	- обмеження у комунікації; - мала запам'ятованість; - застарілий вид реклами;

Джерело: власні розробки автора

Основними задачами маркетингової кампанії на етапі виведення продукту стане:

- Інформування потенційних партнерів та клієнтів про наявність нової послуги;
- Залучення клієнтів конкурентів до використання послуги.

Спираючись на класифікацію конкурентних стратегій Філіпа Котлера, обрану стратегію можна вважати як «лобову атаку» конкурентів, серед тих, що претендують на лідерство. Отже, для досягнення поставлених цілей буде здійснено активне просування нової послуги компанії, позиціонування як найкращого серед наявних конкурентів та аналогів.

Враховуючи особливості цільової аудиторії та позиціонування послуги, було обрано такі маркетингові активності:

Таблиця 3.2.

Перелік маркетингових заходів для залучення клієнтів та партнерів

Назва	Особливості
Залучення клієнтів	
Контекстна реклама	Показ сайту Uklon в пошуковій стрічці Google у рекламному блоці на основі слів у пошуковому запиті та категорій пошуку;
Реклама на платформах Facebook	Таргетована реклама: показ короткого відео, рекламних банерів. Перевага надаватиметься платформі Facebook, оскільки цільова аудиторія переважно користується цією платформою. На Instagram припадатиме 30%;
Відео-реклама в Youtube	Зйомка відео та їх показ під час користування користувачами платформи;
Білборди	Розміщення білбордів у великих містах України, по мірі появи послуги. Локально розташовувати на завантажених дорогах спальних районів та виїздів з них.
Залучення партнерів	
Контекстна реклама	Показ сайту Uklon в пошуковій стрічці Google у рекламному блоці на основі слів у пошуковому запиті та категорій пошуку;
Direct-marketing	Емейл-розсилка інформаційного характеру усім наявним в базі контактам (клієнтам);
PR через блог компанії та портали новин	Ведення блогу компанії у соціальних мережах та на сайті; публікація статей на новинних порталах для поширення інформації про Uklon та нову послугу.

Джерело: власні розробки автора

Окрім цього очікується, що основна частина партнерів підключиться шляхом тих заходів, що будуть реалізовані для залучення клієнтів.

Також можливе проведення промоакцій для залучення клієнтів до використання нової послуги. Сьогодні великою популярністю користуються

промокоди на знижку. Їх можливо видавати на перше замовлення та для поради друзів. У випадку використання другом свого промокоду – власник також отримає знижку. Такою моделлю наразі користується ТОВ «Уклон» та ряд інших компаній. Однак вартість такої акції визначити майже неможливо, що пов'язано із непередбачуваністю рівня їх використання та кінцевої вартості послуги.

Важливо зазначити, що демпінг цін – не є варіантом для залучення потенційних клієнтів, оскільки, по-перше, для ведення своєї діяльності компанія користується лише власними ресурсами і можливості сильного виходу у збиток немає, а, по-друге, ціна – не є головною цінністю для кінцевого споживача.

Сильною перевагою даної маркетингової стратегії є можливість керування бюджетом для майже кожного виду заходу, це пов'язано з тим, що переважно використовуватимуться інструменти інтернет-маркетингу. Виходячи з цього, протягом проведення стратегії можливе введення корективів до бюджету, спрямовуючи ресурси туди, де це дає найбільшу ефективність. Рекомендовано проводити таку стратегічну сесію щоквартально, оскільки за такого графіку можливе отримання репрезентативних даних.

Таблиця 3.3

Бюджет на проведення маркетингової кампанії нового продукту

Стаття	Період					
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Другий рік	Третій рік
Забезпечення роботи відділу маркетингу						
Заробітна плата:						
- Маркетолог (парттайм)	\$ 3 000,00	\$ 3 000,00	\$ 3 000,00	\$ 3 000,00	\$12 000,00	\$ 12 000,00
- SMM - спеціаліст	\$ 3 000,00	\$ 3 000,00	\$ 3 000,00	\$ 3 000,00	\$12 000,00	\$ 12 000,00
- Дизайнер (парттайм)	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3 600,00	\$ 3 600,00
- Контент-мейкер (парттайм)	\$ 1 050,00	\$ 1 050,00	\$ 1 050,00	\$ 1 050,00	\$ 4 200,00	\$ 4 200,00
Всього:	\$ 7 950,00	\$ 7 950,00	\$ 7 950,00	\$ 7 950,00	\$ 31 800,00	\$ 31 800,00
Підготовка рекламних матеріалів						
Зйомка відеороліку	\$ 2 650,00	\$ -	\$ 2 650,00	\$ -	\$ 1 350,00	\$ 1 350,00

Продовження таблиці 3.3

Створення рекламного банеру для зовнішньої реклами	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Реклама						
Контекстна реклама	\$ 2 000,00	\$ 1 700,00	\$ 1 500,00	\$ 1 500,00	\$ 4 800,00	\$ 4 800,00
Реклама на Facebook	\$ 3 000,00	\$ 2 600,00	\$ 2 000,00	\$ 2 000,00	\$ 7 200,00	\$ 7 200,00
Email-розсилка	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -
Реклама в Youtube	\$ 2 000,00	\$ 1 200,00	\$ 2 000,00	\$ 1 200,00	\$ -	\$ -
Банер	\$ 2 130,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Загально:	\$20 430,00	\$13 650,00	\$16 300,00	\$12 850,00	\$ 45 150,00	\$ 45 150,00

Джерело: власні розробки автора

Отже, приблизний бюджет на перший рік складатиме: \$63 230,00 (Доларів США), тобто середній рівень витрат на місяць становить \$5269,16.

3.2. Проектування доходних та витратних потоків проекту виведення нової послуги

Одним із найважливіших етапів розробки нового продукту є проектування фінансових потоків. На даному етапі керівництво підприємства може прийняти рішення про його розробку, однак для більш обґрунтованого рішення необхідно додатково оцінити ефективність.

Першим етапом є визначення стратегії ціноутворення. Науковці виділяють велику кількість методів ціноутворення, однак наявні три найбільш часто використовувані: «витрати +», «орієнтація на попит», «орієнтація на конкурентів».

Встановлення ціни на послуги має свої особливості, оскільки собівартість послуги значно перевищує цінність її отримання. Через це дуже часто за стратегію обирають орієнтацію на конкуренцію або попит. Однак це не означає, що при виборі такого типу стратегії на рівень витрат не треба звертати увагу. Для кожного

підприємства витрати мають різний рівень та структуру, а отримання прибутку – найважливіша мета кожного бізнесу.

Ціноутворення нової послуги буде таким самим, як і поточне ціноутворення ТОВ «Уклон». Виконувачами послуги будуть ті ж партнери-водії, що і надають послуги зараз, через це й ціноутворення має бути подібним.

Моделлю ціноутворення у сфері таксі орієнтовані на конкурентів, окрім цього є коефіцієнт ринкової сили.

Сучасні агрегатори таксі, конкуренти «Уклон», також використовують динамічне ціноутворення. Тобто, окрім базових тарифів, що є нормою на підприємстві, використовується також Surge Pricing Coefficient. Даний коефіцієнт використовується з метою нормування попиту та пропозиції. Наприклад, коли даний коефіцієнт високий (а відповідно і ціна послуги стає вищою), то попит знижується й автомобілів у даній зоні стає більше. У випадку коли автомобілів багато - коефіцієнт знижується, щоб знизити ціну й тим самим збільшити кількість замовлень [53]. В «Уклон», на відміну від його конкурентів – даний коефіцієнт можна прибрати вручну, якщо клієнта не влаштовує ціна, або ж навпаки збільшити ціну, якщо час очікування вищий за бажаний.

Базові тарифи на перевезення в компанії відрізняються залежно від міста. Ціна замовлення визначається як: базовий тариф+(ціна за км*кількість кілометрів). Більшість виручки надходить водію. З кожного замовлення ТОВ «Уклон» отримує комісію, що варіюється від 10% до 15%. Зазвичай, понижений відсоток комісії застосовується у тих містах, де компанія з'явилась відносно нещодавно з метою залучення більшої кількості партнерів, або у невеликих містах. Більш детальна інформація розташована на таблиці нижче.

Таблиця 3.4

Ціноутворення на замовлення авто ТОВ «Уклон»

Місто	Базовий тариф	Ціна за км у межах міста	Ціна за км у передмісті	Комісія ТОВ "Уклон"
Київ	45,00 ₴	6,50 ₴	10,00 ₴	15%
Біла Церква	25,00 ₴	6,00 ₴	8,00 ₴	5%
Чернігів	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%

Продовження таблиці 3.4

Черкаси	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	10%
Житомир	35,00 ₴	6,50 ₴	10,00 ₴	10%
Вінниця	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Хмельницький	30,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	10%
Миколаїв	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Кривий Ріг	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Одеса	40,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Полтава	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Суми	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Рівне	33,00 ₴	6,00 ₴	9,50 ₴	10%
Херсон	35,00 ₴	6,50 ₴	10,00 ₴	15%
Дніпро	40,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Тернопіль	30,00 ₴	8,00 ₴	9,00 ₴	10%
Чернівці	35,00 ₴	11,00 ₴	15,00 ₴	10%
Запоріжжя	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Луцьк	30,00 ₴	5,50 ₴	10,00 ₴	10%
Харків	40,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Івано-Франківськ	35,00 ₴	6,50 ₴	10,00 ₴	15%
Львів	40,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Маріуполь	35,00 ₴	6,50 ₴	9,00 ₴	15%
Середнє значення	35,13 ₴	6,67 ₴	9,46 ₴	13%

Джерело: розроблено автором на основі джерела 26.

Отже, як можна побачити з таблиці, середнє значення базового тарифу по Україні становить 35 грн, окрім цього клієнт додатково сплачує 6,67 грн за кожний кілометр в межах міста та 9,46 грн за кілометр у передмісті. З кожного такого замовлення Уклон в середньому отримує 13% від ціни, усе інше надходить водію, що становить його дохід та покриття витрат на паливо, утримання автомобіля тощо. Середня вартість замовлення по Україні становить 100 грн, тобто з них 13 грн – це виручка компанії. Дана сума стане основою для підрахунку прибутку від розробки нової послуги.

Загально термін розробки першої версії продукту, яку вже можна буде запуснути на ринок, можна оцінити в приблизно 4,5 місяці. Результатом розробки стане MVP – версія з мінімальним функціоналом, що дозволить протестувати послугу на ринку, зібрати перший зворотний зв'язок від партнерів (бізнес) та кінцевих споживачів. Враховуючи, що це не перший продукт компанії, частково

будуть задіяні вже існуючі модулі (напр. інтеграція оплати, додаток водія, деякі дизайн-елементи, мапа тощо), що також дозволить зекономити на розробці.

Календарний графік проекту буде представлений діаграмою Ганта, що відображає кожен етап проекту та його часові рамки.

	Період (тиждень)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Збір та аналіз вимог																		
Створення технічної документації																		
Дизайн																		
Розробка																		
Тестування																		

Рис. 3.1. Календарний графік проекту

Джерело: власні розробки автора

Враховуючи умови співпраці з партнерами, а також особливості нової послуги, найбільший рівень витрат становитиме розробка програмного забезпечення, тобто витрати на технічну команду та менеджмент проекту.

Для прорахування витрат в першу чергу прорахуємо інвестиційні витрати. Вони представлені витратами на реалізацію першої версії продукту.

Таблиця 3.5.

План інвестиційних витрат на випуск продукту

Стаття витрат	Завантаження	Ціна	Період (місяці)	Загально
Заробітна плата				
Senior Designer	Повний робочий день	\$ 2 139,0	1,5	\$ 3 208,5
Senior Full Stack developer	Повний робочий день	\$ 3 504,0	4	\$ 14 016,0
Senior Full Stack developer	Повний робочий день	\$ 3 504,0	4	\$ 14 016,0
Senior Project Manager	Повний робочий день	\$ 2 454,0	4,5	\$ 11 043,0
Middle Business Analyst	Повний робочий день	\$ 2 139,0	3	\$ 6 417,0
Senior QA Engineer	Повний робочий день	\$ 2 454,0	3	\$ 7 362,0
DevOps	Половина робочого дня	\$ 1 280,0	2	\$ 2 560,0
Підписки на необхідні сервіси	-	\$ 200,0	4,5	\$ 900,0
Загально				\$ 59 522,5
Загально, грн				1 649 993,46 ₴

Джерело: власні розробки автора

Отже, для випуску MVP необхідні інвестиції у розмірі \$ 59 522,5 або 1 649 993,46 грн. Після цього розробка продукту не закінчується, й над його покращенням та підтримкою продовжуватиме працювати команда, оскільки для підтримки конкурентоспроможності необхідно постійно покращувати якість сервісу для клієнтів та партнерів.

Поточні витрати представлені матеріальними витратами, а саме покупкою та підпискою різноманітних сервісів для роботи з програмним забезпеченням, комунікацією між командою; витрати на електроенергію, оренду приміщення та інтернет визначені як частка від витрат на все підприємство. Найбільший рівень витрат становлять витрати на оплату праці і відрахування з неї, також витрати на маркетинг. Окрім цього були також зазначені витрати на амортизацію й ремонт основних фондів.

Таблиця 3.6.

План витрат на перший рік функціонування системи (у дол. США)

Стаття	Період			
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
Матеріальні витрати:	445,0	445,0	445,0	445,0
- підписка на <i>Figma</i>	45,0	45,0	45,0	45,0
- підписка на <i>JIRA</i>	300,0	300,0	300,0	300,0
- підписка на <i>GitHub</i>	100,0	100,0	100,0	100,0
Електроенергія	813,7	813,7	813,7	813,7
Оренда приміщення	1 800,0	1 800,0	1 800,0	1 800,0
Інтернет	36,0	36,0	36,0	36,0
Витрати на оплату праці підрядникам:	44 946,2	44 946,2	44 946,2	44 946,2
- Дизайнер (20 год/міс)	802,1	802,1	802,1	802,1
- 3 Розробники (160 год/міс)	31 536,0	31 536,0	31 536,0	31 536,0
- Project-менеджер (60 год/міс)	2 760,8	2 760,8	2 760,8	2 760,8
- Бізнес-аналітик (50 год/міс)	2 005,3	2 005,3	2 005,3	2 005,3
- Тестувальник (160 год/міс)	7 362,0	7 362,0	7 362,0	7 362,0
- DevOps (10 год/міс)	480,0	480,0	480,0	480,0
Витрати на оплату праці адміністративному персоналу	9 000,0	9 000,0	9 000,0	9 000,0

Продовження таблиці 3.6

Відрахування на заробітну плату	1 755,0	1 755,0	1 755,0	1 755,0
ЄСВ	1 980,0	1 980,0	1 980,0	1 980,0
Амортизація основних фондів	351,0	351,0	351,0	351,0
Ремонт та утримання основних фондів	122,5	122,5	122,5	122,5
Рекламні та маркетингові витрати	20 430,0	13 650,0	16 300,0	12 850,0
Загально, \$:	81 679,4	74 899,4	77 549,4	74 099,4
Загально, грн:	2 264 193,7 ₴	2 076 248,7 ₴	2 149 708,0 ₴	2 054 072,3 ₴

Джерело: власні розробки автора

Структура поточних витрат матиме вигляд, зображений на рис. 3.1.

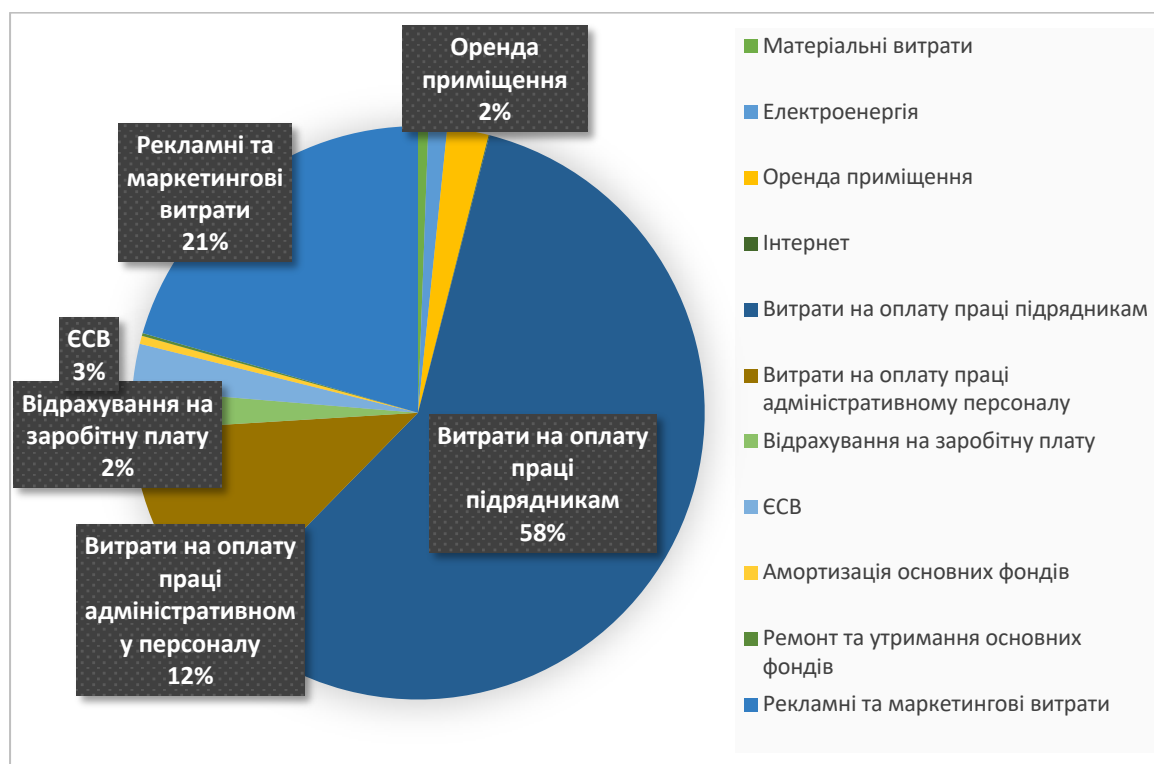


Рис. 3.1. Структура поточних витрат на підтримку продукту

Джерело: власні розробки автора

Як можна побачити на рисунку, найбільшу частку витрат становлять витрати на заробітну плату – 70%, на другому місці – витрати на маркетинг із часткою 21%.

Також були підраховані планові витрати на другий та третій рік функціонування нової послуги. Вони включатимуть в себе потенційний ріст витрат через інфляцію та інші зовнішні фактори, збільшення команди розробки на

декілька осіб щорічно, збільшення рівня винагороди щорічно для поточної команди, а також збільшення команди підтримки (адміністративний персонал).

Таблиця 3.7.

План витрат на другий та третій рік функціонування системи (у дол. США)

Стаття	Другий рік	Третій рік
Матеріальні витрати	1 869,0	1 962,5
Електроенергія	3 417,5	3 588,4
Оренда приміщення	7 560,0	7 938,0
Інтернет	151,2	158,8
Витрати на оплату праці підрядникам	269 259,2	382 420,1
Витрати на оплату праці адміністративному персоналу	45 600,0	56 160,0
Відрахування на заробітну плату	8 892,0	10 951,2
ЄСВ	10 032,0	12 355,2
Амортизація основних фондів	2 000,0	2 500,0
Ремонт та утримання основних фондів	800,0	1 200,0
Рекламні та маркетингові витрати	45 150,0	45 150,0
Загально, \$:	394 731,0	524 384,2
Загально, грн:	10 942 139,7	14 536 191,5

Джерело: власні розробки автора

Отже, поточні витрати на підтримку та розробку додатку протягом другого року становлять 10 942 139 грн та третього року - 14 536 191 грн.

На основі проведеного аналізу попиту, перспектив проекту та ринку, а також ретроспективних даних підприємства було складено план виручки після введення послуги на перші 3 роки в натуральному та грошовому вимірі.

Як вже зазначалось раніше, середня вартість послуги на Уклон дорівнює 100 грн, з який компанія отримує 13% комісії. Саме тому на перший рік було визначено 13 грн виручки з замовлення, з кожним наступним роком ціна буде збільшуватись за рахунок інфляції.

Для прогнозу було визначено два види сценаріїв – оптимальний та оптимістичний. Оптимальний сценарій побудований на основі даних ТОВ «Уклон» щодо існуючої послуги доставки, даних конкурентів та з урахуванням попиту. За

основу та максимальне значення було взято обсяг реалізації послуги «Доставка», враховано сезонність й темпи росту попиту, присутні на підприємстві та у конкурентів, тенденції на українському ринку. Оптимістичний сценарій – це очікуваний результат, який може отримати підприємство при введенні даної послуги з урахуванням потенційного попиту.

Таблиця 3.8.

Прогноз обсягів продажу на нову послугу доставки ТОВ «Уклон»

Показник	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Другий рік	Третій рік
Оптимальний сценарій	120 000	300 000	360 000	360 000	2 160 000	3 240 000
Оптимістичний сценарій	240 000	360 000	480 000	600 000	3 600 000	4 800 000
Середня комісія ТОВ «Уклон» від замовлення, грн	13,00				13,65	14
Виручка від продажів за оптимальним сценарієм, грн	1 560 000	3 900 000	4 680 000	4 680 000	29 484 000	45 360 000

Джерело: власні розробки автора

На рисунку нижче відображена динаміка виручки від реалізації послуги з урахуванням обох сценаріїв. За умови позитивного впровадження послуги спостерігається позитивна динаміка грошових потоків.

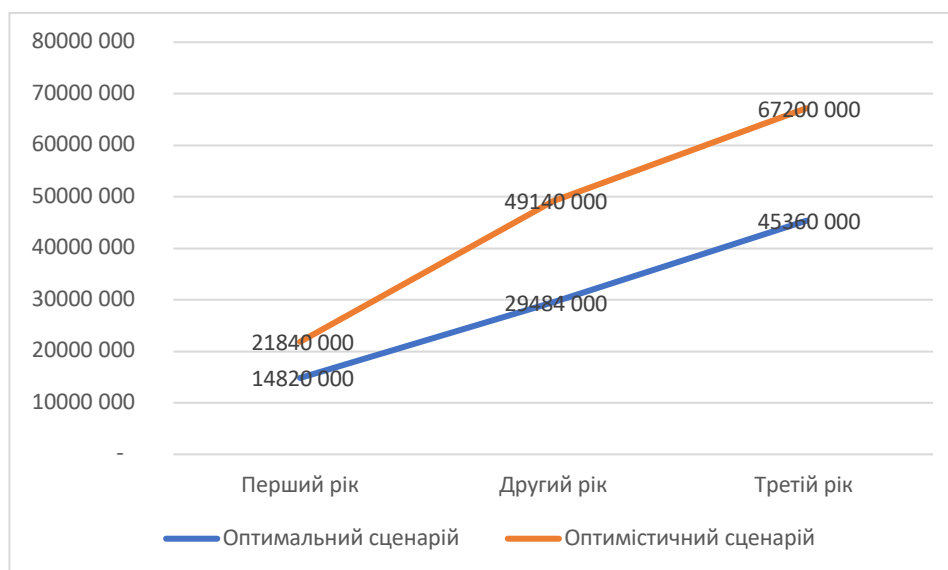


Рис. 3.2. Прогнозована виручка від введення послуги

Джерело: власні розробки автора

Порівнюючи прогнозований рівень витрат та виручки можна зробити попередній висновок, що дана послуга матиме позитивний ефект від її виведення на ринок, однак потребує більш детального дослідження. В наступному пункті буде проведений аналіз та оцінка стратегії виведення нової послуги, що дозволить більш детально оцінити ефект.

3.3. Оцінка економічного ефекту стратегії виведення нової послуги в умовах диверсифікації діяльності ТОВ «Уклон»

Прийняття рішення про впровадження нового продукту чи послуги не є простим кроком для кожного управлінця, оскільки неправильно обраний шлях може спричинити великий рівень витрат для підприємства.

З метою оцінки економічного ефекту від виведення нової послуги буде проведений аналіз ефективності проекту. Для цього буде здійснено:

- Аналіз беззбитковості;
- Оцінка чистої поточної вартості (NPV) та внутрішньої норми рентабельності (IRR);
- Підрахунок терміну окупності інвестицій (PP), індексу прибутковості інвестицій (PI);
- Оцінка зростання прибутку та доходу компанії.

Для зручності підрахунку показників, необхідно зробити візуалізацію грошових потоків у часі.

Таблиця 3.9.

Рух грошових потоків

Грошові потоки, грн	Період			
	0 період	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Інвестиційні витрати	1 649 993,46			
Поточні витрати		8 544 222,6	10 942 139,7	14 536 191,5
Доходи		14 820 000,0	29 484 000,0	45 360 000,0
Кількість замовлень, шт		1 140 000	2 160 000	3 240 000

Джерело: розроблено автором

Першим кроком стане підрахунок критичного об'єму реалізації послуг. Даний показник розраховується як:

$$Q_{\text{нат}} = \frac{FC}{P - VC}, \quad (3.1.)$$

де FC – постійні витрати на випуск продукції;

P – ціна одиниці продукції;

VC – змінні витрати на одиницю продукції.

Зробимо підрахунок критичного об'єму реалізації для початкових (інвестиційних) витрат, а також поточних витрат для кожного періоду.

$$\begin{aligned} Q_{\text{інв}} &= \frac{FC}{P - VC} = \frac{1\,649\,993,46}{13} = 126\,922,57 \text{ шт.} \\ Q_1 &= \frac{FC}{P - VC} = \frac{8\,544\,222,6}{13} = 657\,247,89 \text{ шт.} \\ Q_2 &= \frac{FC}{P - VC} = \frac{10\,942\,139,7}{13,65} = 801\,621,96 \text{ шт.} \\ Q_3 &= \frac{FC}{P - VC} = \frac{14\,536\,191,5}{14} = 1\,038\,299,39 \text{ шт.} \end{aligned} \quad (3.2.)$$

При реалізації 126 922,57 послуг підприємство вийде на рівень беззбиткової діяльності відносно інвестиційних витрат, для першого року необхідна кількість замовлень – 657 247,89 шт., другого року - 801 621,96 шт., третього – 1 038 299,39 шт.

Підрахуємо показник NPV (Net Present Value), тобто суму, на яку збільшиться вартість підприємства після впровадження проекту.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.3.)$$

де t – час реалізації проекту,

CF – грошові потоки,

r – ставка дисконтування,

IC – інвестиції.

Для розрахунку NPV та інших показників ефективності проекту також необхідно окремо зробити підрахунок ставки дисконтування. В даному випадку підрахунок здійснюватиметься кумулятивним методом як суму безризикової ставки кредитування – 7,5% [58], премії за ризик (враховуючи особливість компанії та послуг визначимо ризик на середньому рівні) – 5% та індекс інфляції в Україні (за 2020 рік) – 5%.

Отже, ставка дисконтування матиме значення: $r = 7,5\% + 5\% + 5\% = 17,5\%$.

Підрахунок NPV відображений у таблиці нижче.

Таблиця 3.10.

Алгоритм підрахунку NPV

Грошові потоки, грн	Період				
	0	1	2	3	
Інвестиційні витрати	1 649 993,46				Всього
Поточні витрати		8 544 222,6	10 942 139,7	14 536 191,5	
Доходи		14 820 000,00	29 484 000,00	45 360 000,00	
NPV	- 1 649 993,46	5 341 087,17	13 430 048,19	19 000 835,49	36 121 977,40

Джерело: власні розробки автора.

Отже, як можна побачити з таблиці, NPV має додатне значення, що свідчить про ефективність впровадження нової послуги.

Наступним показником до розрахунку є IRR – внутрішня норма прибутковості. IRR являється одним із основних показників ефективності інвестиційного проекту та показує таке значення ставки дисконтування, при якому

NPV дорівнює нулю. У випадку якщо в інвестора є вибір серед декількох проектів для інвестування, він обере той, що має найбільший показник IRR. Він розраховується за формулою та в даному проекті матиме значення:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1) = 513\% \quad (3.4)$$

IRR був розрахований за допомогою Excel через формулу внутрішньої норми прибутковості. Для коректного відображення того, чи варто приймати такий проект необхідно порівняти його із показником WACC, IRR повинен його перевищувати. Для ТОВ «Уклон» WACC встановлений на рівні 55%, що менше за 513%. Отже, введення нової послуги можна вважати ефективною.

Ще одним індексом для розрахунку є індекс привабливості інвестицій. Цей показник показує відношення початкових вкладень до потенціальної доходності проекту. Введення нової послуги можна вважати ефективною якщо даний показник є вищим за одиницю. Розраховується як відношення показнику NPV до початкових інвестицій (IC).

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{IC_0} = \frac{54\,892\,847,36}{1\,649\,993,46} = 21,89, \quad (3.5.)$$

Як можна побачити з розрахунків, PI має значення 21,89, що є досить високим, однак такий рівень є нормальним для такого виду послуг та в цілому програмного забезпечення.

Окрім цього, розрахуємо такий базовий показник як період окупності. Даний показник вказує на те, через який період після початку експлуатації продукту чи послуги окупляться початкові інвестиції. Термін окупності розраховується як відношення початкових інвестицій до середньорічного прибутку. Для розрахунку були взяті дані за перший рік.

$$PP = \frac{IC}{Pr.an} = \frac{1\,649\,993,46}{(14\,820\,000 - 4266\,699,9)} = 0,26 * 12 = 3,15 \text{ місяців,} \quad (3.6)$$

де IC – інвестиції,

Pr.an – середньорічний прибуток.

Початкові інвестиції окупляться за 3,15 місяців після початку реалізації послуги.

Отже, за результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що впровадження нової послуги є ефективним і принесе цінність до загальних результатів ТОВ «Уклон». Рівень початкових інвестицій значно менший за потенційну доходність проекту, показники IRR, NPV та PI більше, термін окупності відповідає вимогам системі подібній на дану. Вже менш ніж за 4 місяці після впровадження, отриманий дохід покриє початкові вкладення, за результатами прогнозу протягом перших трьох років впроваджена послуга буде приносити прибуток.

Тепер розрахуємо вплив введення нової послуги на прибуток ТОВ «Уклон». Першим кроком визначимо чистий прибуток від реалізації проекту. Для зручності розрахунку припустімо, що нова послуга буде введена на ринок починаючи з 2022 року.

Розрахунки прибутковості наведені на таблиці нижче.

Таблиця 3.11.

Підрахунок чистого результату від виведення нової послуги

Показник	Період		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка від реалізації, тис. грн	14 820,0	29 484,0	45 360,0
Собівартість, тис. грн	8 544,6	10 942,7	14 536,5
Прибуток від реалізації, тис. грн	6 275,4	18 541,3	30 823,5
Податок на прибуток, тис. грн	1 129,6	3 337,4	5 548,2
Чистий прибуток, тис. грн	5 145,9	15 203,9	25 275,3

Джерело: розроблено автором

Тепер візуалізуємо та оцінімо результуючий вплив введення нової послуги на прибуток компанії. Для цього припустимо, що прибуток у 2021 році й основа для наступних років залишиться на рівні 2020 року.

На рисунку 3.3. відображений графік чистого прибутку до та після впровадження нової послуги з доставки товарів з інтернет-магазинів.

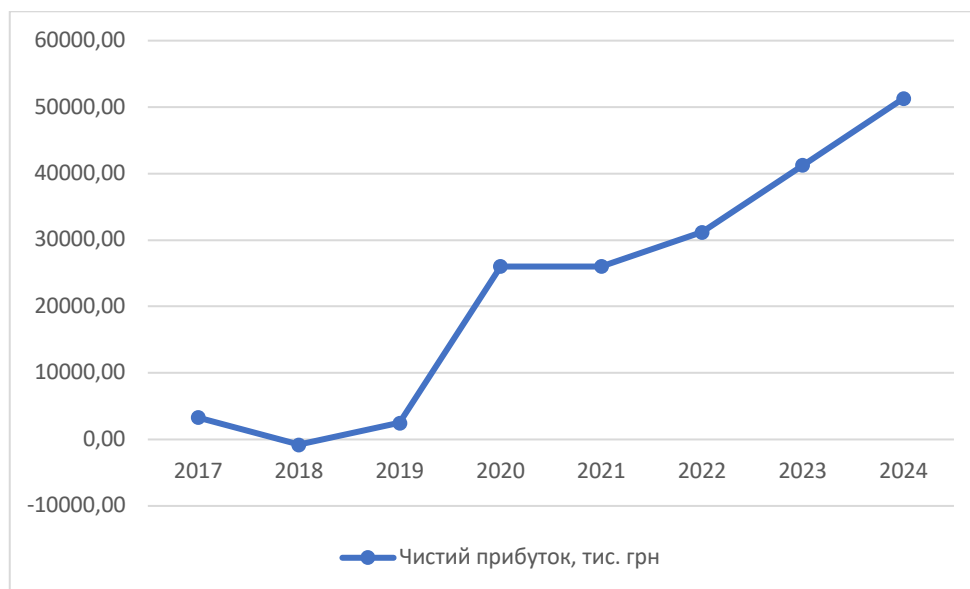


Рис. 3.3. Чистий прибуток підприємства після впровадження нової послуги 2022-2024 роки

Висновки.

Для просування нової послуги було обрано переважно інструменти інтернет маркетингу, а саме: контекстна реклама, банерна реклама Google, реклама на платформах Youtube, Instagram та Facebook. Окрім цього в деяких містах України буде розміщено зовнішні банери. Для залучення більшої кількості партнерів буде зроблено емейл розсилку, застосовані інструменти контекстної реклами, а також проведення PR кампанії через блог Uklon, експертні галузеві портали та новинні центри. Бюджет на маркетинг для першого року складає \$63 230,00.

Окрім цього були підраховані інвестиційні витрати для старту проекту та спрогнозовані поточні витрати на перші три роки функціонування нової послуги. Найбільшу частку витрат становлять виплати підрядникам та співробітникам, а також витрати на маркетинг, що є нормою для такого типу продуктів. Для розробки першої версії продукту необхідно залучення 1 649 993,46 грн (\$59 522,5). Дані витрати окупляться за 3,15 місяців.

Поточні витрати оцінюються в межах 8,5 – 14,5 млн. грн залежно від періоду, прогнозована виручка становить 14,8 – 45 млн. грн.

За результатами проведеного аналізу ефективності виведення нової послуги є дуже перспективним для підприємства. За аналізом беззбитковості, для виходу на беззбитковий рівень діяльності, щоб покрити інвестиції необхідно реалізувати 126 тис. послуг, тобто виконати таку кількість замовлень. Показник NPV дорівнює 36 млн. грн при ставці дисконтування 17,6%. Показник IRR дорівнює 513%, PI – 21,89.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних аспектів теми була проведена паралель між стратегією диверсифікації та стратегією виведення нового продукту на ринок. Дані стратегії є одними з найважчих до втілення підприємством через їх невизначеність та ризиковість. Обидві стратегії можуть працювати у комбінації, оскільки диверсифікація діяльності полягає у розробці нового продукту на новому ринку. Стратегію виведення нових продуктів можна трактувати по різному, оскільки вона не вимагає розробки кардинально нового товару, це може бути видозміна вже існуючого.

У другому розділі роботи було проведено дослідження діяльності ТОВ «Уклон», ситуацію на потенційному ринку експрес доставки, а також сформовано цільову аудиторію й досліджено потенційний попит на послугу.

Протягом аналізу внутрішнього середовища була зроблена діагностика фінансового стану підприємства, за результатами якої було визначено, що доходи та прибутки схильні до зростання, основні показники знаходяться у нормативному значенні та мають динаміку, що відповідає стабільній ситуації. Внаслідок оцінки ринку таксі була описана рейтингова оцінка підприємств, оцінені тенденції розвитку й була визначена необхідність у частковому виході на інший ринок для мінімізації ризиків через появу світового гіганта в Україні, що може призвести до структурних змін на наявному ринку.

Оцінивши внутрішнє та зовнішнє середовище, були виявлені такі сильні та слабкі сторони як: сильний український бренд та позиції на ринку, технічний потенціал, диференційовані послуги, високі стандарти сервісу; основною слабкою стороною є складність моніторингу надаваних послуг та високий рівень конкуренції. Загрози передусім пов'язані із законодавчою базою в Україні та потенційному зменшенню рівня доходів українців. Можливостями є залучення зовнішніх інвестицій, розвиток технологій в Україні, виходи на нові ринки, розробка нових продуктів.

Також у другому розділі був проведений аналіз ринку доставки. Протягом дослідження було визначену стабільність на даному ринку, тенденцію до його зростання, в тому числі через популяризацію онлайн-шопінгу. Складністю цього ринку є те, що присутні гравці на ринку, що фактично займають майже 90% відсотків його об'єму. Незважаючи на це, експрес доставка (день-у-день) є відносно новою послугою, де є ще мала кількість гравців на ринку, однак вона займає свої позиції на українському ринку та активно розвивається на європейському та американському. Первинний попит було оцінено у 684 тис. осіб.

Концепція нової послуги полягає у виході «Уклон» на ринок експрес доставки в сфері електронної комерції. Функціонал включатиме в себе усі позитивні сторони послуги таксі, розроблений застосунок допоможе автоматизувати та прискорити створення замовлення на доставку, зменшити навантаження на кур'єрську доставку, а клієнти зможуть серед запропонованих способів обрати «Уклон» як оператора доставки та отримати своє замовлення протягом декількох годин.

В третьому розділі була запропонована концепція маркетингової стратегії, що переважно складатиметься із інструментів інтернет-маркетингу, враховуючи цільову аудиторію та розроблений бюджет маркетингу. Витрати на перший рік складатимуть \$63 230,00.

Розробка першої версії нової послуги займе приблизно 4,5 місяці із початковими витратами у 1649 тис. грн. Також було зроблено прогноз доходних та витратних потоків. Поточні витрати варіюються у межах 8-14 млн. грн. Враховуючи попит та інші зовнішні фактори було розроблено два сценарії обсягу продажів: оптимістичний та оптимальний. Для подальшого розрахунку було обрано оптимальний сценарій, доходи за яким перебувають у межах 14,8 – 45 млн. грн протягом досліджуваного періоду. Період окупності проекту складає з 3,15 місяці з показником PI у 21,89. Врахувавши ставку дисконту у 17,5%, проект зможе мати чистий дисконтований прибуток у 36 млн. грн. Отже, введення даної послуги можна вважати ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич. О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
3. Томпсон А. А., Стрікланд А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Москва: Юнити, 1998. 576 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Москва: Вильямс, 2007. 656 с.
5. Віханський В. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Гардарика, 1998. 296 с.
6. Портер М. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. 1987.
7. Ковтуненко К. В., Ковтуненко Ю. В., Партика М. В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. Економіка, Фінанси, Право. 2016. №12. С. 22–26.
8. Сейсебаєва Н. Г., Коваленко Є. О. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2015.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 464 с. (Деловой бестселлер).
10. Томпсон А. А., Стрікланд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. Москва: Вильямс, 2009. 928 с.
11. Ковтуненко К. В., Сапожніков. Р. М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. Бізнесінформ. 2016. №9. С. 153–159.
12. Котлер Ф. Стратегічний менеджмент по Котлеру: найкращі прийоми та методи. Москва: Альпіна Паблішер, 2020. 144 с.
13. Федеральна торгова комісія в США. Офіційний сайт URL: <https://www.ftc.gov>.

14. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие. Москва: Юрайт, 2009. 460 с. (2).
15. Ламбен Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Пер. з французької Санкт-Петербург: Наука, 1996. 589 с.
16. 6 Stage of Classification of New Product Development by a Company URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/products/6-stage-of-classification-of-new-product-development-by-a-company/22201>.
17. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 250 с.
18. Кубишина Н. С., Боровенська М. В. Критерії класифікації нових товарів на промисловому ринку. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2013. №10. С. 363–368.
19. Калинина М. А. Выбор маркетинговой стратегии в зависимости от жизненного цикла товара. Маркетинг. – С. 48–54.
20. Г.Я. Гольдштейн «Инновационный менеджмент. Учебное пособие.» Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132с
21. Чуба Д.М., Кубишина Н.С. Стратегії впровадження нового товару на ринок. Збірник наукових праць молодих учених ФММ НТУУ «КПІ». 2016. №10.
22. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебн. пособ. М.: ИНФРА-М, 2000. 496 с.
23. Н. Р. Іванечко. Процес формування маркетингової стратегії Вісник Дніпропетровського університету. 2014. 8(2). с. 123-130
24. В.В. Ащаулов. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. Економіка, управління та облік на підприємстві 2013, №1 (70) с. 88-91
25. Концепція маркетинг-мікс (4P, 5P, 7P). Powerbranding: веб-сайт. URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/>
26. Офіційний сайт ТОВ «Уклон». URL: <https://uklon.com.ua>

27. Шеф, поїхали! Як зробити прибутковою чужу ідею, створивши сервіс замовлення таксі, що росте на 50% кожен рік? Delo.ua: веб-сайт URL: <https://investgazeta.delo.ua/kompanii-i-rynki/shef-poechali-276540/>
28. Про брудні авто, конкуренції з Uber і запуску в Африці. Інтерв'ю із співзасновником українського Uklon. Про бізнес: веб-сайт. URL: <https://probusiness.io/interview/5829-o-gryaznykh-avto-konkurencii-s-uber-i-zapuske-v-afrike-intervyu-s-soosnovatelem-ukrainskogo-uklon.html>
29. Як створити успішний онлайн-сервіс в Україні – кейс Uklon. Ain.ua: веб-сайт. URL: <https://ain.ua/special/dyatlienko-uklon/>
30. Інтерв'ю із Віталієм Дятленко, засновником компанії «Уклон». Укрінформ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2445144-vitalij-datlenko-ucreditel-kompanii-uklon.html>
31. Deloitte TMT Talks: як розробляти ПЗ для диспетчерських, захопитися і створити маркетплейс для приватних перевізників. Mind.ua: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20221701-deloitte-tmt-talks-yak-rozroblyati-pz-dlya-dispetcherskih-zahopitisya-i-stvoriti-marketplejs-dlya-priva>
32. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
33. Про поштовий зв'язок: Закон України від 04.01.2001 р. № 2759-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14>
34. Положення про НКРЗІ від 23 листопада 2011 року № 1067/2011. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=17&language=uk>
35. Покупки в інтернеті: чому українські поштові компанії інвестують в швидкість доставки посилок. НВ: веб-сайт. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/yak-nova-poshta-ukrposhta-ta-inshi-poshtovi-operatori-mozhut-priskoriti-dostavku-posilok-ukrajincyam-50028195.html>
36. Офіційний веб-сайт Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua>
37. Доставка та оплата. Parfums.ua: веб-сайт. URL: <https://parfums.ua/ua/static/delivery>
38. Доставка з інтернет-магазину. Фокстрот: веб-сайт. URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk/article/672>

39. Доставка з інтернет-магазину. Comfy: веб-сайт. URL: <https://comfy.ua/ua/courier-delivery-self.html#carry>
40. Доставка та оплата. Алло: веб-сайт. URL: https://allo.ua/ru/help/shipment_payment/
41. Доставка товару. ЕпіцентрК: веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/delivery/>
42. Доставка. Citrus: веб-сайт. URL: <https://www.citrus.ua/uk/dostavka>
43. Доставка. Makeup.ua: веб-сайт. URL: <https://makeup.com.ua/ua/delivery/>
44. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
45. Офіційний веб-сайт Justin. URL: <https://justin.ua>
46. Офіційний веб-сайт Міст Експрес. URL: <https://ua.meest.com>
47. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
48. Офіційний веб-сайт iPost. URL: <https://ipost.ua>
49. Офіційний веб-сайт Zruchna. URL: <https://www.zruchna.ua>
50. Офіційний веб-сайт Delfast. URL: <https://kiev.delfast.co>
51. Чекмарев С.Г. Описание портретов целевой аудитории. Социальные сети для бизнеса в России. URL: <https://marketing.wikireading.ru/61077>
52. Огляд українських служб доставки. Хорошоп: веб-сайт. URL: <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>
53. Динамічне ціноутворення у сфері таксі: як це працює. Bolt.ua: веб-сайт. URL: https://bolt-ua.com/news/dinamichieskoie_tsienoobrazovaniie_v_sfierie_taksi_kak_eto_rabotaie_t
54. 107 млрд грн витратили українці на покупки в інтернеті. Яким був ecommerce у 2020 році. EVO: веб-сайт. URL: <https://evo.business/107-mlrd-grn-vitratili-ukraïnci-na-pokupki-v-interneti-yakim-buv-ecommerce-u-2020-roci/>
55. Люди купували більше, середній чек зменшився, вартість доставки зросла. Яким був український ecommerce у 2019 році. EVO: веб-сайт. URL: <https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsya-vartist-dostavki-zroslo-yakim-buv-ukraïnskij-ecommerce-u-2019-roci/>

56. Дослідження e-commerce Союзом споживачів України. Презентація URL: <https://www.slideshare.net/OlegTsilvik/e-commerce2020-final-28072020?fbclid=IwAR0aLuQ0PsZckAq2IuguovdqAsCREuTQ6nmKQ2talBLYfxLOh0aFs2Ho05M>
57. European Ecommerce Report. 2019 Edition. URL: https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf
58. Облікова ставка Національного банку. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>
59. Індекс інфляції в Україні 2021. Мінфін: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Уклон» за 2017-2020 р.р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)					
Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020
1. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	1099,00	1227,00	4003,10	1621,50
- первісна вартість	1001	1808,00	3473,00	7328,10	6512,80
- накопичена амортизація	1002	709,00	2246,00	3325,00	4891,30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	1780,00	301,80	297,20
Основні засоби	1010	593,00	811,00	1077,30	775,50
-первісна вартість	1011	1683,00	2726,00	3984,50	4880,10
-знос	1012	1090,00	1915,00	2907,20	4104,60
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00	0,00	0,00
- Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0,00	0,00	0,00	0,00
- Знос інвестиційної нерухомості	1017	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00	0,00	0,00
- Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0,00	0,00	0,00	0,00
- Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	0,00	0,00	0,00
- інші фінансові інвестиції	1035	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	1692,00	3818,00	5382,20	2694,20
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	26,00	386,00	115,20	111,20
Виробничі запаси	1101	26,00	386,00	0,00	0,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	0,00	0,00	0,00
Готова продукція	1103	0,00	0,00	56,90	66,50
Товари	1104	0,00	0,00	0,00	0,00

Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00	0,00	0,00
Депозити перестраховування	1115	0,00	0,00	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1517,00	1611,00	3755,10	5061,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	310,00	372,00	0,00	0,00
з бюджетом	1135	0,00	1917,00	2463,40	4,30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	1913,00	2456,50	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2558,00	1955,00	2858,20	3344,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5415,00	140,00	689,10	33572,90
Готівка	1166	0,00	0,00	0,00	0,00
Рахунки в банках	1167	5415,00	140,00	0,00	0,00
Витрати майбутніх періодів	1170	40,00	1,00	125,50	3339,70
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	110,00	983,00	0,30	3,20
Усього за розділом II	1195	9976,00	7365,00	10006,80	45436,80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	1300	11668,00	11183,00	15389,00	48131,00
Пасив	Код рядка	2017,00	2018,00	2019,00	2020,00
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,00	500,00	500,00	500,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1045	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00	0,00	0,00

Резервний капітал	1415	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3284,00	2522,00	4912,10	30591,60
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	3784,00	3022,00	5412,10	31451,60
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	0,00	0,00	0,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00	0,00	0,00
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	0,00	0,00	784,90	1825,60
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00	0,00	0,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00	0,00	0,00
товари, роботи, послуги	1615	2144,00	6655,00	5026,10	3484,20
розрахунками з бюджетом	1620	1739,00	58,00	1280,80	7998,20
у тому числі з податку на прибуток	1621	797,00	0,00	0,00	2835,30
розрахунками зі страхування	1625	190,00	174,00	212,60	347,90
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0,00	0,00	0,00	0,00

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	341,00	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	3470,00	1274,00	2672,50	3023,50
Усього за розділом III	1695	7884,00	8161,00	9192,00	14853,80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	1900	11668,00	11183,00	15389,00	48131,00

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

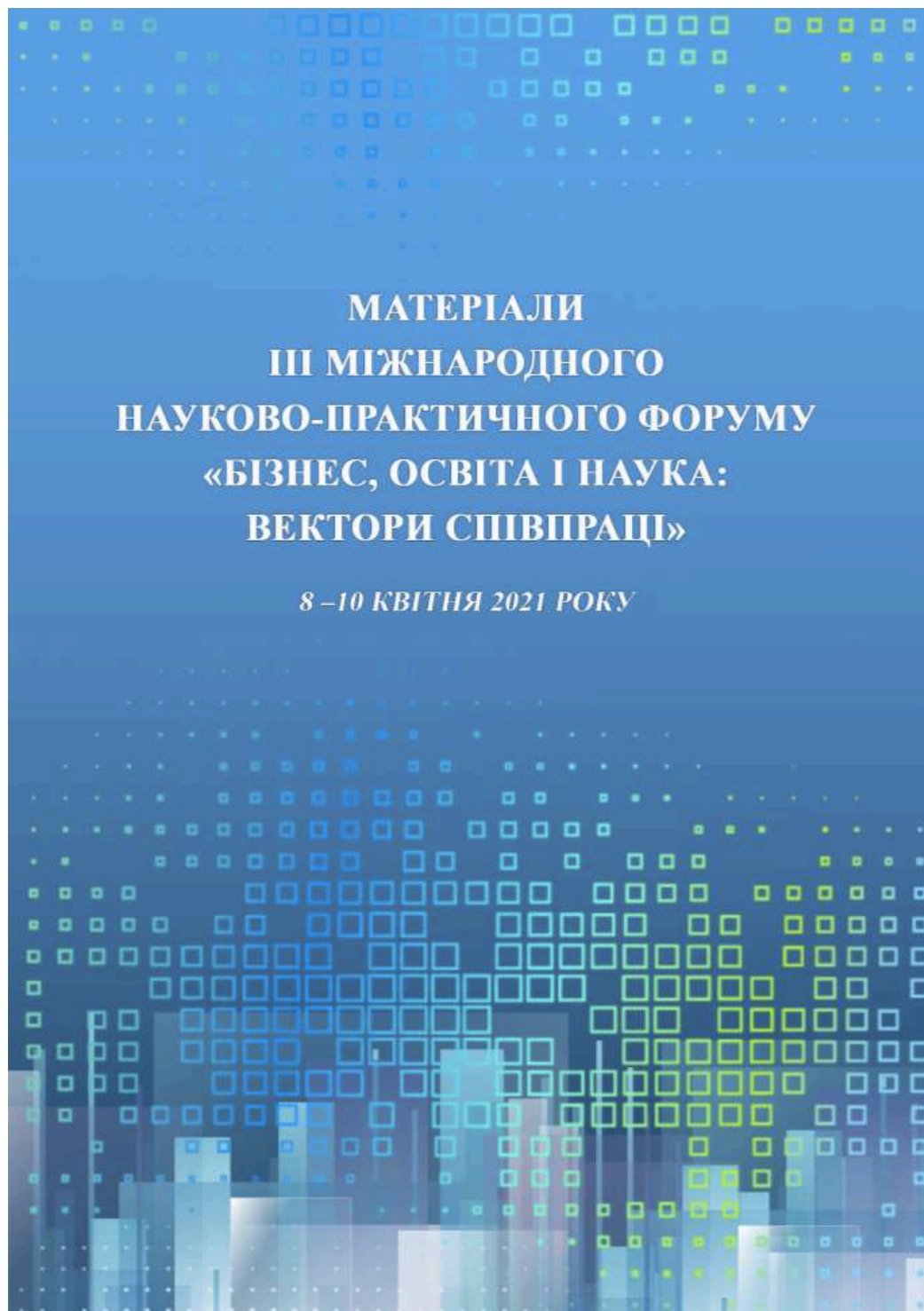
Звіт про фінансові результати ТОВ «Уклон» у 2017-2020 р.р.

1. Фінансові результати					
Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49479,0 0	75975,0 0	108877,3 0	215064,7 0
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2013	0,00	0,00	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0,00	0,00	41533,30	90888,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00	0,00	0,00
Валовий:					
прибуток	2090	49479,0 0	75975,0 0	67344,00	124176,7 0
збиток	2095	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	96,00	402,00	926,40	317,90
<i>у тому числі:</i>	2121	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>					
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0,00	0,00	0,00	0,00
Адміністративні витрати	2130	14170,0 0	20306,0 0	0,00	0,00

Витрати на збут	2150	28924,00	53888,00	0,00	0,00
Інші операційні витрати	2180	2308,00	3216,00	65698,60	92832,50
<i>у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	4173,00	0,00	2571,80	31662,10
збиток	2195	0,00	1033,00	0,00	0,00
Доход від участі в капіталі	2200	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	2240	24,00	289,00	790,50	672,20
<i>у тому числі: дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	0,00	0,00	0,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	2270	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	2290	4197,00	0,00	3362,30	32334,30
збиток	2295	0,00	744,00	0,00	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	898,00	19,00	889,50	6294,80
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	2350	3299,00	0,00	2472,80	26039,50
збиток	2355	0,00	763,00	0,00	0,00

ДОДАТОК В

Тези за результатами теоретичного дослідження етапів виведення нового продукту на ринок в межах Третього Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці»



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

ІННОВАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ,
УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ І ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

Бажал Юрій Миколайович	9
Інноваційна екосистема формування смарт спеціалізацій	
Біла Ірина Сергіївна	12
Інноваційність бізнесу – сучасний імператив розвитку	
Блешмудт Денис Павлович	15
Оцінка ефективності стратегії: основні підходи	
Бурбело Наталія Олександрівна	17
Антиномія основних засад управління в умовах кризи	
Гамцемлідзе Єлизавета Паатіївна	20
Управління інноваційним потенціалом підприємства	
Глуценко Вікторія Сергіївна	22
Планування маркетингового моніторингу компанії у сучасних умовах	
Железничук Євгенія Віталіївна	25
Використання інноваційних та інформаційних методів для ефективного управління системою мотиваційного процесу в компанії	
Іваненюк Ігор Ігорович	28
Фінансова стійкість компанії в системі управління її конкурентоспроможністю	
Кілісевич Олександр Іванович	30
Інституалізація інновацій в урядуванні в контексті цифрових трансформацій	
Кліменко Лідія Василіна, Халатур Юлія Леонідівна	32
Інноваційні підходи прийняття управлінських рішень за різних способів виходу підприємств на зовнішній ринок	
Курило Людмила Ізидорівна	35
Проблеми інноваційного розвитку аграрної сфери	
Кустріч Лілія Олександрівна, Гоменюк Марина Олександрівна	37
Використання оптимізаційних моделей для удосконалення прийняття управлінських рішень керівниками фермерських господарств	
Лебедєв Олексій Станіславович	41
Сучасні поведінкові тенденції споживачів в діджитал-середовищі	
Levitskaia Alla	44
Innovation Business Support Infrastructure: regional aspect	
Yuliia Maistrenko	46
The establishment of effective communications in personnel management in the age of digitalization	
Назарук Олександр Юрійович	49
Сучасні засоби комунікації всередині підприємства	

Ніколенко Анна Олександрівна	52
Етапи створення стратегії діджитал-комунікацій підприємства	
Новак Інна Миколаївна	54
Сучасні реалії впровадження інтерактивних форм навчання у ВНЗ України	
Палієнко Тетяна Петрівна	57
Індивідуалізація інновацій як фактор просування товарів на ринок	
Пілявський Максим Павлович	60
Значення прогнозування попиту для підприємства	
Радіонов Олександр Олександрович	62
Особливості впливу Covid-19 на впровадження штучного інтелекту в Україні	
Ratushniak Marharyta	65
The Role of Innovational Technology in Employee Motivation and Retention	
Храпкін Олександр Максимович	67
Використання систем штучного інтелекту в системі прийняття управлінських рішень	
Шталінська Дар'я Юріївна	68
Технологія розробки та виведення інноваційного продукту на ринок	
Школьна Маргарита Тарасівна	71
Цифровий маркетинг та основні його інструменти	
Юрченко Ярослав Віталійович	74
Система показників оцінки ефективності автомобільного лізингу для таксопарків	

СЕКЦІЯ 2. КОГНІТИВНИЙ ПІДХІД У ЕКОНОМІЦІ, МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТІ, ОСВІТІ

Барбаренко Анастасія Володимирівна	77
Особливості стимулювання збуту товарів F.M.C.G. в пост-карантинних економічних умовах	
Бедій Назар Ігорович	80
Важливість принципів деталізації та індивідуалізації у методах сегментації ринку продукції компанії за споживачами	
Бондаренко Ганна Сергіївна	82
Управління ресурсозбереженням підприємства	
Василик Марина Сергіївна	85
Значення купівельної поведінки при формуванні маркетингової концепції розвитку споживчого ринку	
Вернюк Наталія Олександрівна	87
Впровадження програмно-цільового підходу в управління діяльністю підприємства	

числі – локальні системи пошуку в умовах великої кількості даних, що використовуються на підприємствах

- системи безпеки (антивірусне програмне забезпечення), що приймають рішення відносно змісту файлів на основі їх поведінки в синтетичних умовах та самонавчаються на існуючому шкідливому програмному забезпеченні

- автоматизовані симулятори присутності людини (т.з. «боти»), в тому числі – в комп'ютерних програмах та іграх (наприклад, в шахах), на біржових операціях, а також в інших сферах людської діяльності, що вимагають глибокого аналізу поведінки зовнішньої середовища для прийняття правильного рішення.

Таким чином, визначені факти свідчать про те, що використання систем штучного інтелекту в прийнятті управлінських рішень є вкрай важливим напрямом розвитку сучасної науки як в сфері менеджменту, так і в сфері інформаційних технологій, та має великий потенціал в науці, виробництві, захисті інформації, що в свою чергу означає необхідність додаткової підготовки висококваліфікованих кадрів, додаткового фінансування відповідних установ та створення відповідних виробничих умов для подальшого розвитку даного напрямку.

Перелік використаних джерел:

1. Ніл Нопонан *Використання штучного інтелекту в менеджменті*. 2019р. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/338554514_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Management

2. Арул Кумар *Прикладний штучний інтелект в менеджменті майбутнього*, 2018р. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.academia.edu/38498657/Application_of_Artificial_Intelligent_in_the_management_in_the_future_pdf

Шталівська Д. Ю.,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ВИНЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК

У 21 столітті стає все важче й важче успішно розвивати компанію, необхідно бути дуже гнучким та адаптивним до ринку. Це пов'язано з розвитком технологій, великою конкуренцією, глобалізацією економіки, та рядом інших факторів. Однак, водночас швидка зміна споживацьких вподобань, зростання купівельної спроможності, відкриті ринки, Інтернет-технології, розвиток маркетингу та PR створюють чудові передумови для

розвитку бізнесу. Одним із шляхів для розширення діяльності та збільшення рівня прибутку є впровадження стратегії розробки нового товару. В умовах сильної конкуренції постійне новаторство у діяльності підприємства – є необхідною умовою для виживання.

Ринок інноваційних продуктів має свої особливості у порівнянні до традиційних товарів, оскільки рівень ризикованості є значно вищим. В першу чергу важливо приділяти увагу не лише виробничому циклу, процесу розробки товару, а фокусуватись на інших етапах формування концепції та позиціонування продукту на ринку.

Не правильно побудована стратегія виведення може спричиняти такі негативні наслідки, як [1]:

- Розроблений продукт не досяг запланованого обсягу попиту через не правильне позиціонування або відсутність проведеного маркетингового дослідження;
- Поява альтернативного продукту через невитриманість часових рамок;
- Перевищення запланованого рівня витрат на розробку продукту.

За даними Державної служби статистики України частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції у 2019 році становила 1,3%, в той як станом на 2000 рік дана частка становила 9,4% [2].

Отже, можна припустити, що для того, щоб розроблений продукт став успішним, необхідно виконати такі умови: випередити конкурентів у часі на виведення, розробники орієнтуються в умовах ринку, потребах кінцевих споживачів, якісно пророблена маркетингова стратегія.

Дане дослідження підтверджує необхідність правильної розробки стратегії виведення продукту на ринок.

Філіп Котлер в своїй книзі «Маркетинг менеджмент» включає такі вісім етапів процесу розробки та виведення товару на ринок: генерація ідей, відбір ідей, розробка концепції товару та її перевірка, розробка стратегії маркетингу, аналіз можливостей виробництва та збуту, розробка товару, випробування в ринкових умовах, комерційна реалізація [3].

Методика запропонована Котлером не є єдиною. Наприклад, Георгій Гольдштейн у своїй книзі «Інноваційний менеджмент» запропонував такі етапи розробки нового товару, як [4]:

- Аналіз ринкової ситуації;
- Генерація ідей;
- Фільтрація ідей;
- Перевірка концепції;
- Економічний аналіз;
- Розробка продукту;
- Випробування продукту;
- Пробний маркетинг;
- Комерційна реалізація.

Отже, на основі запропонованих методик можна запропонувати такі етапи виведення товарів на ринок: аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища, генерування ідей, їх фільтрація, перевірка концепції, маркетингова стратегія, економічний (бізнес) аналіз, розробка продукту та його тестування, випробування в ринкових умовах, комерціалізація продукту.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Даний етап є один із найважливіших, оскільки на ньому визначаються потенційні потреби споживачів, які ще не є закритими альтернативними рішеннями. Окрім цього проводиться аналіз становища на підприємстві, аналіз ємкості ринку, конкурентів, сильних та слабких місць, стану зовнішнього середовища (економічна, політична ситуації в регіоні/країні).

Генерація та фільтрація ідей. На цьому етапі компанія, збирає якомога більшу кількість ідей і після цього має відібрати найслабші та найменш перспективні. Для того, щоб мати змогу це зробити, всі ідеї описують за схожим алгоритмом щоб мати можливість обрати найперспективніші з них. Даний алгоритм може включати формулювання пропозиції, аналіз цільового ринку, конкурентну ситуацію, витрати та час на розробку нового товару, ціну та норму прибутку.

Перевірка концепції. Цей етап передбачає тестування продукту на групі цільової аудиторії та отримання зворотного зв'язку на новинку.

Маркетингова стратегія. Розроблена стратегія містить аналіз та інформацію про розмір та структуру ринку, споживацьку поведінку, цільову аудиторію, позиціонування товару, стратегію ціноутворення та розподілу, витрати на маркетинг, підхід до маркетинг-мікс.

Економічний (бізнес) аналіз. На даному етапі відбувається планування майбутнього попиту, витрат, визначення рівня конкуренції, оцінка обсягу необхідних інвестицій, оцінка прибутковості.

Розробка товару. Метою даного етапу є перетворення потреб споживачів в функціонуючий зразок продукту. В процесі розробки товару «споживацькі атрибути», або назвімо їх вимогами, інженери та інші працівники відділу перетворюють дану інформацію в інженерні атрибути, тобто в такий вигляд, який можна описати, виміряти та розробити. В процесі розроблюється такий прототип, який може максимально задовольнити потреби споживача, відповідати стандартам, а також не вийти за рамки запланованої собівартості. Для того, щоб пришвидшити розробку та виведення продукту на ринок, в процесі проводиться тестування функціональних та споживацьких якостей - альфа- та бета-тестування.

Випробування в ринкових умовах. На даному етапі для товару розробляють пакування, він отримує назву та розробляється маркетингова програма. В умовах, максимально наближених до ринкових, визначається розмір ринку, реакція споживачів та продажі. В цей період компанія має отримати відповіді на такі основні запитання: кількість пробних та перших покупок, прийняття новинки ринком та частота покупок.

Комерційне виробництво. На цьому етапі виробляються перші партії продукту та відбувається вихід на ринок. У випадку розробки фізичного товару компанія також має прийняти рішення про розмір заводу, фізичне

розташування. Також треба визначитись із тим, коли виходити на ринок, оскільки для окремих видів продуктів питання сезонності є дуже важливим, географію перших поставок, чи виділяти якийсь окремий регіон, якщо це можна віднести до конкретного товару та розробити ринковий план: визначитись із окремим сегментом цільового ринку, хто стане першими користувачами, план заходів із виведення продукту.

Отже, можна зробити висновок, що інновації та розробка нових продуктів – це необхідна умова функціонування підприємства у сучасному суспільстві. Це пов'язано із діджиталізацією процесів, глобалізацією економіки та рядом інших факторів. Однак даний процес пов'язаний із великою кількістю ризиків, настання яких спричиняє значні фінансові та репутаційні втрати підприємству. З метою уникнення негативних наслідків необхідно дотримуватись етапів розробки, що включають в себе всебічний аналіз середовища створення, підвищуючи можливість успішної реалізації.

Перелік використаних джерел:

1. Савченко І. В. Выведение инновационных продуктов на рынок: особенности и проблемы / Ирина Валеріївна Савченко. // МІР (Модернізація. Інновації. Розвиток).. – 2016. – №4. – С. 97–102.
2. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс. 2-ге видання. / Філіп Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 464 с.
4. Г.Я. Гольдштейн «Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник» Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132с.
5. Евстигнеева, Е. Е. Особенности вывода и продвижения инновационного продукта на рынок / Е. Е. Евстигнеева, Ю. В. Махрова. // Молодой ученый. — 2018. — № 52 (238). — С. 108-110.

Школьна М. Т.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ТА ОСНОВНІ ЙОГО ІНСТРУМЕНТИ

Розвиток новітніх технологій був передумовою появи цифрового маркетингу та часткової заміни використання традиційного маркетингу при просуванні товарів та послуг. Розвиток цифрового маркетингу відбувається шляхом ускладнення його інструментів, що сприяє ефективному створенню відносин з споживачами, які у свою чергу відрізняються своєю актуальністю та унікальністю.

Компанії у більшості випадків вважають, що застосування всіх напрямків цифрового маркетингу – це запорука успішної кампанії. Однак, кожен із