

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

**Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу
на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО
ПІДПРИЄМСТВА»
(на прикладі ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН»)**

Студентки групи Ма 02-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Сривкової Юлії Віталіївни

Допущений до захисту
«___» _____ 2020 року

Завідувач кафедри
_____ Тарасюк М. В.
(підпис) (ПІБ)

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту і
маркетингу
Шульпіна Н. В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1. Сутність, організація та правове регулювання малого підприємництва	8
1.2. Особливості маркетингової діяльності малого підприємства....	13
1.3. Методи та моделі управління маркетингом на підприємстві малих розмірів	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	30
2.2. Характеристика середовища функціонування підприємства....	36
2.3. Оцінка політики управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	42
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН».....	56
3.1. Шляхи оптимізації системи управління маркетингом ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН».	56
3.2. Пропозиції щодо формування плану управління маркетингом підприємства.....	70
ВИСНОВОК.....	75
РЕЗЮМЕ	79
RESUME.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування підприємства малого розміру як суб'єкта ринкової економіки характеризується необхідністю налагодження системи збуту товару або послуг за відсутності постійно функціонуючого відділу маркетингу. За умов обмеженого бюджету на маркетингові дії, функція організації збуту залежатиме від знань та умінь керівника підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю, якісна політика комунікації та формування конкурентних переваг шляхом проведення прикладних досліджень є вирішальними факторами успіху на ринку, що, однак, ігнорується малими підприємствами, які надають перевагу спрощенню маркетингового комплексу до дій, направлених на безпосередній збут.

Названі причини зумовлюють необхідність розробки уніфікованої стратегії, що характеризуватиметься всебічним охопленням необхідного комплексу маркетингу, а також зручністю управління та контролю в умовах обмеженості ресурсів для підприємств малих розмірів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей маркетингової діяльності в малому бізнесі та пошук шляхів оптимізації процесу управління маркетингом у ТОВ «Юридична компанія «Лігал протекшн».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідження сутності та особливостей правового регулювання малого бізнесу та специфіки маркетингової діяльності на підприємствах малого розміру;
- аналіз методів та моделей управління маркетингом на підприємствах малого розміру;
- надання організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Юридична компанія «Лігал протекшн»;
- дослідження середовища функціонування компанії;

- проведення аналізу особливості управління маркетинговою діяльністю в компанії;
- надання рекомендацій щодо покращення системи управління маркетингом ТОВ «Юридична компанія «Лігал протекшн».

Об'єктом дослідження є менеджмент маркетингових процесів малого та мікробізнесу.

Предметом дослідження визначено процеси управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН».

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН».

Для розв'язання поставлених завдань у теоретичній частині роботи використовуються методи абстрагування задля виокремлення елементів, що піддаються аналізу в межах поставленої мети; метод класифікації явищ, що розглядаються; методи аналізу та синтезу маркетингових управлінських рішень.

Експериментальна частина дипломної роботи передбачає використання методів спостереження та опису, моделювання та систематизації, а також методу індукції при побудові комплексу маркетингових рішень.

Практична значущість роботи відображається у можливості введення отриманої уніфікованої моделі у діяльність малого підприємства. Подібна модель має на меті спрощення управління комплексом маркетингу за умов дотримання стандарту управління маркетингом малого підприємства.

Робота була апробована 26 березня 2020 року на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект», що відбувалась на базі Київського національного лінгвістичного університету.

Інформаційною базою написання роботи слугували офіційні звіти та директиви, отримані на базі проходження практики, актуальні дослідження теми зарубіжними та вітчизняними дослідниками, інформаційні джерела

підприємств-конкурентів, профільні джерела та дані Державної служби статистики.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг дипломної роботи становить 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, організація та правове регулювання малого підприємництва

Розвиток малого підприємництва як соціально-економічної ланки суспільства розглядається як один з пріоритетних напрямків діяльності країн з перехідною та змішаною економічною системою. Малий бізнес має ряд переваг над іншими структурними елементами, який полягає у прискоренні мобільності використання капіталу, що, в свою чергу, стимулює перерозподіл благ у країні.

Мале підприємництво можна розглядати як економічну категорію, як метод ведення господарської діяльності та як соціальну категорію.

Для характеристики поняття малого підприємництва варто охарактеризувати економічне трактування даної категорії. У класичному визначенні, наданому Oxford Dictionary, малий бізнес це «діяльність, спрямована на одержання прибутку шляхом створення, виготовлення та реалізації певної продукції або надання послуг» [59].

На відміну від закордонних економістів, вітчизняні економічні словники розглядають малий бізнес як «поєднання ініціативності, бачення трендів та готовності ризикувати з метою отримання прибутків» [8].

На нашу думку варто також розглянути альтернативне визначення, згідно з яким малий бізнес становить «новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових ринків сировини, ринків збуту» [28]. Поділяючи наведену точку зору, підприємництво варто охарактеризувати як незалежну організацію, що створює свою діяльність на основі пошуку незайнятих ринкових ніш. Варто зазначити, що подібне твердження базується виключно на теоретичних моделях та не може бути застосоване до характеристики ринків з високим ступенем конкуренції.

Аналізуючи економічну характеристику поняття «мале підприємство», можна стверджувати, що бачення малого підприємництва як економічної категорії ґрунтується на визначенні малого бізнесу як комерційної діяльності, що проводиться суб'єктами економіки малих розмірів.

На нашу думку, економічний погляд на поняття малого підприємства не є достатнім для глибокого сутнісного розкриття аспектів даної категорії бізнесу, оскільки він не визначає якісної різниці поділу компаній за розмірами. Охарактеризувати дану різницю можна шляхом розкриття правового визначення малого бізнесу. Таким чином, малий бізнес як метод ведення господарської діяльності характеризується як «особливий підвид підприємництва, що полягає у створенні і практичній реалізації нового економічного процесу або здійсненні особливого внеску у вже існуючий економічний процес, пов'язаний із підприємницькою діяльністю громадян» [27].

Суб'єктами малого підприємництва як методу ведення господарської діяльності (згідно з Господарським кодексом України) є «фізичні та юридичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [4].

У межах юридичного визначення поняття «малий бізнес» варто приділити увагу поняттю «мікробізнес». Останнім вважаються ті суб'єкти господарювання, середня кількість працівників яких не перевищує 10 осіб, а річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 2 000 000 євро за календарний рік [19]. Таким чином, мікробізнес за своїми об'ємами є у 5 разів меншим аніж малий бізнес. Проте, з огляду на дані, отримані з наведеної класифікації, можна зробити висновок, що різниця між малим та мікропідприємством полягає у масштабах ведення комерційної діяльності, не створюючи різниці у

методах та підходах до організаційних факторів та маркетингу, а отже у межах даної наукової роботи варто ототожнювати поняття малого та мікробізнесу.

Відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «відносини, пов'язані з розвитком малого і середнього підприємництва в Україні, базуються на Конституції України і регулюються Господарським, Цивільним та Податковим кодексами України та іншими законодавчими актами» [25]. Таким чином, юридичне визначення малого бізнесу відштовхується від визначених меж доходу та кількості найманих працівників, що має підприємство.

Варто зазначити, що мале підприємство становить відокремлену ланку суспільства, соціальна затребуваність якого, у свою чергу, пояснюється схильністю останнього до артикуляції проблем соціуму та вирішення цих потреб за допомогою навичок та умінь підприємців [49].

Охарактеризувавши поняття «малий бізнес», вважаємо за доцільне дослідити об'єм малого бізнесу в Україні. Так, частка малого бізнесу в країні складає 99,1%, а мікробізнесу — 96,9% станом на 2018 рік [47].

Однак, відповідно до думки директора головного управління «Правекс-Банку» В. Гладкого, частка малих підприємств в Україні є меншою ніж та, що зазначена. Дана теза пояснюється невідповідністю характеристики малого бізнесу вітчизняними та закордонними економістами: «якщо згідно українського законодавства до малого бізнесу відносяться підприємства з оборотом до 70 мільйонів гривень, то в Європі градація наступна: до 2 мільйонів євро — це мікробізнес, від 2 до 10 мільйонів — це малий бізнес, від 10 до 50 мільйонів євро — це середній» [34].

Окрім вище наведених даних вважаємо за доцільне навести наступні індикатори розвитку малого підприємництва в Україні: мале підприємництво складає 16% від валового національного продукту України; обсяг реалізованої продукції серед малих підприємств становить 17,7%; частка

зайнятих працівників — 19% [24]. В міжнародному рейтингу легкості ведення бізнесу «Doing Business», станом на травень 2019 року Україна посідає 64 місце з позитивним трендом до зростання [46].

Також варто зазначити, що частка малого підприємництва у ВВП країн Євросоюзу є вищою та складає в середньому 63-67%, а малий та мікробізнес становлять 99,6% від всього бізнесу в країнах ЄС [38].

Як свідчать наведені дані, кількісні показники розвитку малого підприємництва в Україні в абсолютному та відносному вираженні є нижчими ніж у країнах, що були взяті у якості стандарту — країнах Євросоюзу. Задля усунення подібної різниці варто поліпшувати інвестиційний клімат у державі та стимулювати появу та розвиток малих підприємств за рахунок економічних та політичних важелів впливу.

Малий бізнес виділяють у окрему економічну категорію не лише за рахунок кількісних показників ведення комерційної діяльності, але й за рахунок притаманних лише для цього типу підприємництва якісних характеристик. На нашу думку, до таких характеристик належать, перш за все, організаційні форми функціонування малих підприємств. Таким чином, мале підприємство характеризується певними особливостями, що виражаються у диверсифікації стратегічної діяльності, організаційними змінами у структурі підприємства та підходами до використання трудового потенціалу, що наявні лише у підприємствах малого та мікророзміру.

Виходячи з наведеної вище тези, менеджмент бізнес-процесів у малому та мікробізнесі відрізняється від менеджменту інших організаційних форм бізнесу. Для підтвердження даної тези доцільно навести класифікацію факторів, що притаманні виключно малому бізнесу [22, 64, 26, 39]:

- різниця полягає у меті функціонування підприємства, що визначається інтуїтивно (суб'єктивно) або за допомогою трендів ринку. Бізнес-планування з детальним дослідженням зовнішніх чинників впливу та маркетинговим дослідженням відсутнє;

- менеджмент компанії часто відбувається одним або декількома керівниками, що є засновниками. Модель менеджменту — пряма та авторитарна;

- безпосередній процес виробництва або надання послуг включає короткострокове, інколи середньострокове планування;

- стосунки з персоналом будуються прямим контактом, що має позитивний вплив на мотивацію співробітників;

- організаційна структура малого підприємства зводиться до функціональної, дивізійної та матричної;

- економічні задачі — мінімізація витрат на одиницю продукції, поступове нарощування об'єму виробництва, підвищення якості продукції;

- інформаційне забезпечення — не автоматизоване, сконцентроване в руках менеджера;

- фінансове забезпечення — стартовий капітал сформований за рахунок власних заощаджень або позик.

Таким чином, малий та мікробізнес покладається на участь керівника організації у контролі всіх бізнес-процесів, характеризується відсутністю якісних досліджень та вимагає чіткого управління статтями витрат як основи життєздатності підприємства.

Підсумовуючи зазначену інформацію, малий бізнес є формою організації підприємства, що характеризується як незалежна структура, в основі якої є отримання комерційної вигоди за рахунок створення, виготовлення та реалізації певної продукції або надання послуг. До підприємств малого розміру належать суб'єкти підприємницької діяльності, річний оборот яких не перевищує 10 мільйонів євро, а загальна чисельність працівників яких є не більшою ніж 50 осіб. Підприємство як організаційна структура характеризується особливим підходом до менеджменту, організації фінансового забезпечення та мети функціонування підприємства.

Вище наведені фактори актуалізують потребу побудови чіткої стратегії для автоматизації та зменшення витрат маркетингової діяльності підприємства.

1.2. Особливості маркетингової діяльності малого підприємства

Малий бізнес відрізняється не лише наявністю специфічних факторів до організації компанії, але й підходом до маркетингової діяльності. Незважаючи на тезу, що ключовим фактором маркетингу малого бізнесу є відсутність капіталу для проведення активної маркетингової кампанії, а нарощування масштабу підприємства піддається впливу об'єктивних перепон (таких як відсутність всебічної та налагодженої системи менеджменту), підприємствам необхідно здійснювати контроль над конкурентоспроможністю та оперативно реагувати на фактори коливання попиту.

В результаті деструктивного ефекту, що здійснюють зазначені перепони, стає помітним системне протиріччя між необхідністю впроваджувати стратегію ведення маркетингової діяльності та відсутності знань, умінь, часових та грошових ресурсів для прийняття якісних маркетингових рішень.

Визначення поняття «маркетингу малого підприємства» є дискусійним питанням, адже, на думку окремих вчених, маркетинг малого підприємства підлягає під загальну класифікацію об'єктів маркетингових дій, а, отже, має транслювати зміст класичного визначення маркетингу – «діяльність, сукупність інститутів та процесів, що забезпечують створення, інформування, доставку та обмін пропозицій, що мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому». [53, с. 94]

Проте, більшість сучасних науковців наголошують на необхідності трансформування класичного визначення відповідно до запитів малого бізнесу. Оскільки наведене вище визначення було розроблено з орієнтацією на запити великого бізнесу, існує потреба у виокремленні окремого визначення для групи малого та середнього бізнесу [42].

Незважаючи на те, що маркетинг малого підприємства, за своєю сутністю, становить комплекс заходів, направлених на вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії, прогнозування споживчих тенденцій, розробку стратегічних та тактичних дій за умов обмежених ресурсів з метою забезпечення постійного зростання ринкових позицій підприємства, всі перераховані вище процеси маркетингу зазнають впливу факторів нестачі часу та грошових ресурсів, що, відповідно до стилю менеджменту керівника, трансформуються в поняття «підприємницький маркетинг» [56]. Підприємницький маркетинг становить «ідентифікацію та експлуатацію можливості залучати та утримувати прибуткових клієнтів за допомогою інноваційних підходів управління ризиками, використання ресурсів та створення цінності» [58]. Отже, підприємницький маркетинг, на відміну від класичного маркетингу – це комплекс заходів, направлених на використання переваг малого бізнесу, що концентруються на праці підприємця-керівника.

Виокремлення поняття «маркетинг малого бізнесу» із загальної структури маркетингу вимагає наведення додаткової аргументації щодо доцільності подібного вибору. З метою виявлення різниці було створено порівняльну таблицю традиційного підходу до ведення маркетингової діяльності та маркетингу, орієнтованого на підприємства малих розмірів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різниця між підходами до маркетингу малого та великого бізнесу

Категорія	Традиційний маркетинг	Маркетинг малого підприємства
Концепція маркетингу	Орієнтація на споживача: слідування конкурентам та вивчення запитів ринку для адаптації продукту;	Орієнтація на інновації: слідування власним ідеям, інтуїтивна оцінка запитів ринку та адаптація до трендів ринку;
Фокус	Ефективна побудова бренду та управління маркетинговим міксом;	Створення цінності за рахунок індивідуалізованого підходу до клієнтської бази або диференціації продукту, управління ресурсами;

Продовження табл. 1.1

Планування маркетингової діяльності	Маркетинговий план розглядається як частина бізнес плану з чіткими коротко-, середньо- та довгостроковими цілями;	Поточне планування з наявністю лише коротко- та середньострокових цілей;
Маркетингова товарна політика	Фокусування на повноцінному задоволенні споживацького попиту або наданні супутніх послуг; Фокус на створенні широкої лінійки асортименту;	Зачасту є початковою точкою створення бізнесу, фокусування на інноваційності або вдосконаленні характеристик продукту;
Маркетингова цінова політика	Ціноутворення відбувається відповідно до моделі «витрати +» або методом вивчення ринкових цін;	Політика ціноутворення залежить від якісних характеристик продукту та рідко коливається від середньої ринкової ціни
Маркетингова комунікаційна політика	Характеризується комплексним підходом з делегуванням кожного маркетингового каналу окремому спеціалісту;	Зазвичай є основою маркетингових дій. Відсутній комплексний підхід до побудови каналів просування, фокус виключно на засобах реклами без чітко прописаних KPI;
Маркетингова збутова політика	Характеризується багатоканальністю з задіянням великої дистрибуторської мережі;	Починається з концентрації на локальному ринку з присутнім таргетингом на певну цільову аудиторію;
Підхід до управління маркетингом	Наявність комплексного маркетингового відділу з багаторівневими системами менеджменту;	Виконавцем стають декілька найманих робітників та/або керівник, часто використовується метод аутсорсингу;

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6]

Згідно з наведеним порівнянням, концепції маркетингу при традиційному підході апелюють до формування комплексних та послідовних кроків за залученням грошових та трудових ресурсів. Маркетинг малого підприємства, натомість, фокусується на наявних можливостях та адаптує всі подальші кроки виходячи з короткострокових потреб. Окрім того, важливою частиною маркетингової стратегії малого підприємства є мінімізація витрат, що, з одного боку, дає змогу пришвидшити акумуляцію бюджету для швидкої зміни концепції у випадку зміни трендів, а з іншого вимагає ретельнішого підходу до процесу продажу задля підтримання рівня рентабельності бізнесу [60].

Підприємницькому маркетингу притаманна неструктурованість підходів, проте послідовність налаштування маркетингу є сталою. Оскільки інтеграція маркетингу в діяльність компанії є довгостроковим процесом, вона має здійснюватись поступово та підкріплюватись попередньо проведеними дослідженнями. Подібна інтеграція має починатись з моменту формування концепції бізнесу: первинним кроком розглядається визначення мети, місії та візії підприємства, а також побудова плану дій (або бізнес плану), включно з аналізом ринку (визначенням об'єму ринку, дослідженням конкурентів та споживачів (включно з сегментацією споживачів), аналізом компанії (група SWOT та STEP аналізу), фінансовим аналізом та маркетинговим планом. Важливо визначити політику ціноутворення, канали збуту та методи просування.

Варто зосередитись на ринкових показниках як окремому факторі. Дослідження проводяться з метою отримання інформації для наступних цілей: аналізу ринку, аналізу конкурентів, вивчення структурних даних: виробництва, попиту, пропозиції, аналізу мережі дистрибуції та посередників, аналізу ринкових цін, аналізу факторів в межах системи STEP, вивчення перспектив для розширення виробництва, характеристика внутрішньофірмового потенціалу та розробка прогнозів, заснованих на експертній думці [12].

Основою впровадження маркетингу на підприємстві малого розміру є розробка маркетингового плану. Подібний документ має відповідати стратегічним цілям компанії та включати в себе опис тактичних кроків. Одним з основних елементів маркетингового плану є створення та оформлення комплексної маркетингової стратегії.

Стратегію маркетингу визначають як «стратегію організації, яка поєднує всі її маркетингові цілі в один комплексний план. Хороша маркетингова стратегія має бути складена на основі маркетингових досліджень і зосереджувати увагу на правильному компонуванні елементів маркетингового міксу для досягнення максимального потенціалу прибутку та

підтримки бізнесу. Маркетингова стратегія є основою маркетингового плану» [57].

Окрім того, при побудові стратегії маркетингу, варто зазначити, що на думку закордонних науковців поняття «стратегії маркетингу» та «тактики маркетингу» повинне розмежовуватися [60]. Подібне розмежування пояснюється необхідністю структуризації етапів впровадження маркетингових рішень. Стратегія маркетингу фокусується на питаннях сегментації, таргетингу, позиціонування та вибору загальної стратегії функціонування фірми на ринку. Тактика маркетингу, в свою чергу, повинна концентруватись на маркетинг міксі (4P або 7P) – стратегії визначення місця продажу, стратегії розробки продукту, стратегії політики ціноутворення та стратегії просування [13].

Альтернативним підходом визначається компонування всіх зазначених етапів у трьохрівневу модель (в залежності від етапу комунікації з клієнтом) [6, с. 21]:

- етап 1 — залучення потенційної аудиторії. Результатом цього етапу має бути здійснення продажу, для цього вимагається розробити портрет ринку, обрати цільову аудиторію та продумати канали зв'язку з ними;

- етап 2 — процес управління існуючими контактами. Результатом цього етапу має бути здійснення процесу надання послуг. Пропонується продумати систему пошуку контактів, систему повернення клієнтів та стратегію монетизації отриманої клієнтської бази;

- етап 3 — підтримка інтересу клієнтів до компанії включає в себе питання якості сервісу, життєвої цінності клієнта та стимулювання системи відгуків.

На наше переконання, загальну стратегію функціонування маркетингу підприємства на основі оброблених джерел можна скомпонувати у модель, де на першому рівні прийматимуться стратегічні рішення (в тому числі середньострокові та короткострокові цілі компанії), на другому рівні підприємцям пропонуватиметься зосередитись на тактичних рішеннях, а

останнім етапом вважатиметься формування стратегії менеджменту та налагодження системи роботи (рис. 1.1).

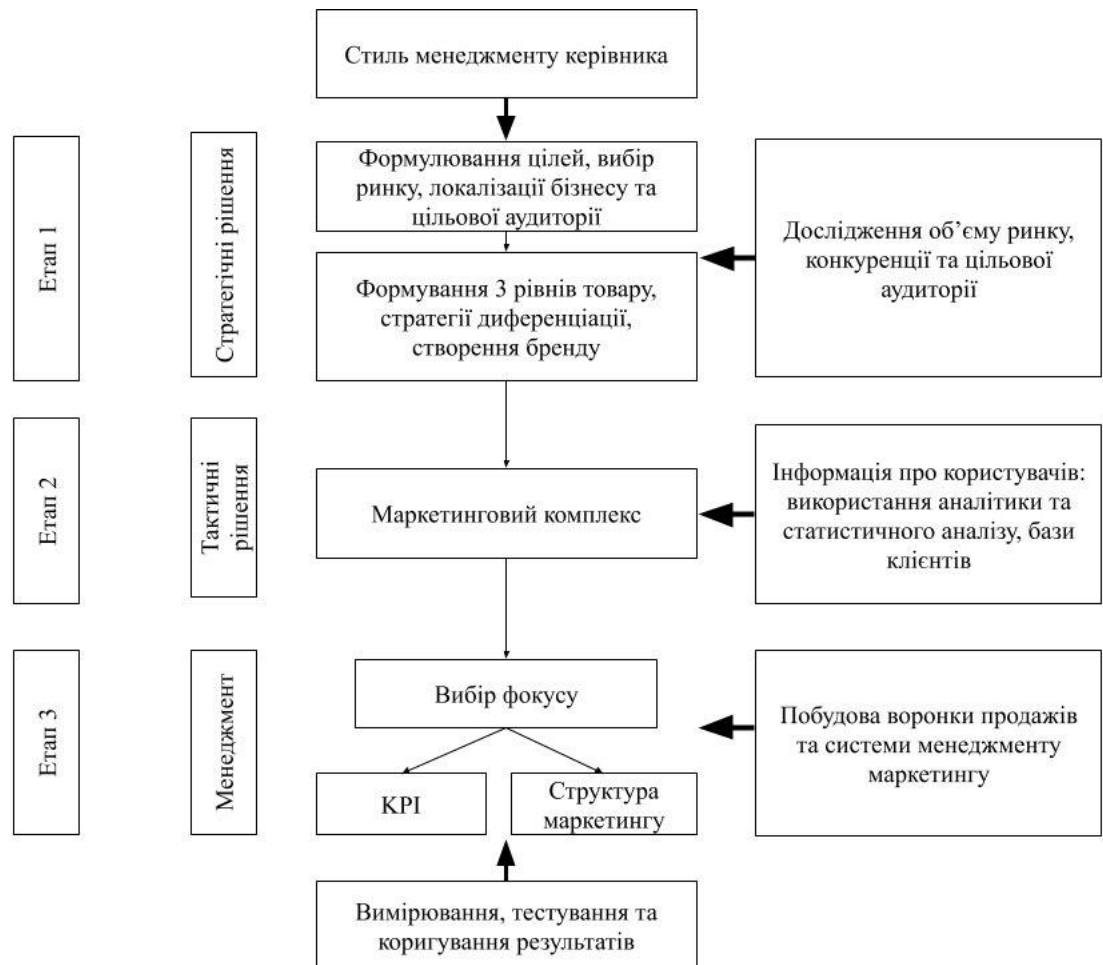


Рис. 1.1. Етапи побудови маркетингової стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

Рис. 1.1 характеризує етапи та фактори впливу здійснення маркетингової діяльності малого підприємства. В схемі були розглянуті інструменти, що мають застосовуватись в межах роботи з окремим етапом маркетингу.

Практична діяльність з ведення маркетингу на підприємствах малого розміру визначається, здебільшого, використанням певного набору інструментів комунікації та/або визначенням стратегії продажів. До числа таких інструментів відносять інноваційні концепції ведення маркетингових дій.

Зважаючи на запити малого бізнесу до зниження витрат на маркетинг, науковці зосереджують увагу на введенні тактики партизанського

маркетингу. Перевагою інструменту є можливість експоненціального зростання кількості згадувань про компанію при мінімальних витратах. Партизанський маркетинг націлений на комінукацію між потенційним споживачем та брендом, формування іміджу (у формі стійкої асоціації з компанією). Замість фінансових інвестицій, малобюджетний маркетинг вимагає часових внесків, креативності та досконалого вивчення ринку.

Investopedia пропонує наступне визначення партизанського маркетингу: «партизанський (малобюджетний) маркетинг – це тактика маркетингу, в якій підприємство використовує нетрадиційні способи взаємодії з метою просування товару чи послуги. Даний тип маркетингу зазвичай має локальну дію і виключає широкомасштабні медіа-кампанії» [65].

До методів малобюджетного маркетингу відносять: інструменти масового впливу (флешмоби, вірусний маркетинг, участь у масових подіях), інструменти локального впливу (малюнки, графіті, листівки), інструменти цільового впливу (робота з лідерами думок, life placement) [14].

Окрім того, проблему нестачі ресурсів вирішує набір інструментів та каналів онлайн маркетингу, що характеризується низьким капіталовкладенням (відносно каналів офлайн маркетингу), наявністю великого числа освітніх матеріалів та можливістю введення інструментів для отримання чіткої аналітики. Словники дають визначення інтернет маркетингу як переходу засобів класичного маркетингу в онлайн простір [43]. Пояснюється таке твердження позитивним трендом до збільшення ваги глобальної цифрової економіки у абсолютних та відносних показниках [51]. Попри те, що станом на 2020 рік конкуренція в мережі Інтернет наближається до конкуренції за схильність споживачів до бренду в площині офлайн, малі підприємства все ще мають можливість зайняти частку ринку при відносно невисокому бюджеті. Найбільш затребуваними інструментами онлайн маркетингу є використання (або комбінування) засобів пошукового маркетингу, маркетингу в соціальних мережах, контент-маркетингу, відео маркетингу, тощо.

Проблему нестачі комплексних знань з маркетингу, на думку Ф. Беса, можна замінити креативністю підходу керівника до виконання тих чи інших аспектів просування. Подібний підхід називається латеральним маркетингом – методом, який має на увазі творчий підхід до вирішення маркетингових задач, що передбачає дивергентне мислення, асоціативні образи та відхід від стандарту рішень.

За визначенням латеральний маркетинг є «системою нетрадиційних методів просування товарів і послуг, що дозволяє успішно боротись з конкуренцією. Латеральний маркетинг – це погляд «збоку», перебуваючи поза розглядом певного явища і пошук нестандартного рішення» [16, с. 34].

Відповідно до принципів даної стратегії, то пропонується сфокусуватись на об'єкті дослідження, провести «латеральне заміщення» – руйнування стандартного логічного ланцюга з метою стимулювання креативності, та створити «нове з'єднання», новий логічний зв'язок, в результаті якого буде трансформовано об'єкт змін [17].

Окрім вище названих інструментів та стратегій, вартий вивчення є маркетинг відносин, а саме концепція нетворкінгу як засобу маркетингу. На нашу думку доцільно вказати, що «нетворкінг-мережа власників бізнесу відбувається через розбудову звичайної взаємодії та діяльності, такої як особисті контакти, соціальні контакти, бізнес контакти, індустрійні та маркетингові контакти» [1]. Нетворкінг за своєю суттю є кооперація з метою пошуку спільних ідей та взаємодопомоги. Таким чином, нетворкінг можна розглядати як навичка отримання та розбудови власної мережі контактів задля підвищення інформування або рівня усвідомленості про компанію/бренд.

Наступними інноваційними тактиками маркетингу малого підприємства є використання штучного інтелекту у вигляді нейромаркетингу – «нейробіології та технології нейровізуалізації у комерційному застосуванні. Його основна мета – розуміння споживача і його реакції на маркетингові подразники шляхом прямого вимірювання процесів у мозку» [32, с. 683].

Оскільки даний тип маркетингу вимагає високих капіталовкладень, підприємцям пропонується вивчати сучасні дослідження та впроваджувати системи відслідковування на сайтах.

Інноваційна концепція, що є трендом останніх років є метод дизайн мислення. Дизайн мислення визначається як «творчий спосіб мислення, націлений на створення нестандартних рішень та інновацій. Складові дизайн-мислення – творчий підхід, вміння ставити запитання, оптимізм та орієнтація на людей» [39]. Цікавий даний підхід тим, що першим етапом побудови стратегії є емпатія – таким чином власники малого бізнесу можуть максимальну кількість часу та зусиль приділити вивченню поведінки споживачів.

Останньою концепцією, що не отримала належного висвітлення серед маркетологів-практиків є принцип холістичного маркетингу – впровадження маркетингових програм через комплексну оцінку всіх засобів та елементів, сприйняття цілісності системи [33]. Характеризується поняттями цілісності, збалансованості, циклічності та співучасті кожного елементу системи маркетингу підприємства. Перевагами даного методу є соціальна значущість та відсутність деструктивізму у комплексі маркетингових дій [2].

Позначені вище стратегії ведення маркетингової діяльності можна скомпонувати у схему, наведену на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Інноваційні стратегії маркетингу

Джерело: [11]

Таким чином, маркетинг малого бізнесу розглядається як окрема ланка маркетингу через специфіку ведення маркетингової діяльності, що може бути виражена нестачею ресурсів з одного боку і можливістю швидко змінювати концепції та вектори діяльності з іншого боку. Маркетинг малого бізнесу піддається впливу багаточисленних факторів, але залишається цілісною системою. Основою даного виду маркетингу є бізнес-план, який є 3-етапною моделлю. Додатком до бізнес-плану можуть стати інноваційні стратегії ведення маркетингової діяльності.

1.3. Методи та моделі управління маркетингом на підприємстві малих розмірів

Охарактеризувавши особливості маркетингових процесів малого бізнесу, варто розглянути мале підприємство з боку організації маркетингу. Оскільки мале та мікропідприємство характеризується централізованим управлінням однієї або декількох осіб, функції маркетингу залежатимуть від знань і умінь, набутих керівниками.

За Ф. Котлером маркетинговий менеджмент – «це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі» [52]. Таким чином, маркетинговий менеджмент – це система управління процесами маркетингу, інтеграції всіх ресурсів для виконання наміченої мети. Варто зазначити, що системи менеджменту і маркетингу розглядаються як комплекс, адже обидва сприяють досягненню намічених цілей – з боку їх встановлення та безпосереднього виконання. Управління маркетингом передбачає ринкову орієнтацію, підхід до тактичних та стратегічних рішень та спрямованість на довгостроковий успіх.

До комплексу маркетингового менеджменту входять наступні завдання [44, 7]:

- Формування цілей підприємства;
- Дослідження ринку;
- Розробка маркетингового міксу;
- Система мотивації споживачів;
- Аудит та контроль маркетингу;
- Організація виконання маркетингових задач.

Синергічний ефект від взаємодії всіх описаних вище форм досягається шляхом компонування елементів у модель, що у західних джерелах розглядається як M-C model (Marketing management and marketing controlling) [50].

Система передбачає цілісне уявлення про менеджмент маркетингових процесів, що ґрунтується на теорії менеджменту. Будується дана система з урахуванням елементів дослідження, постановки цілей, візії та місії (як елементу менеджменту), та оцінювання (як частини контролінгу) [48]. Подібна система за своїм функціоналом є практичним інструментом здійснення контролю маркетингової діяльності, елементи якої наведені на рис. 1.1.

У первинному вигляді модель М-С менеджменту малого підприємства включає елементи маркетингового дослідження макро- та мікросередовища маркетингу, маркетингового планування, маркетингового міксу, та процесу побудови відділу маркетингу [9]. Всі названі вище етапи можна описати у вигляді схеми (рис. 1.3).

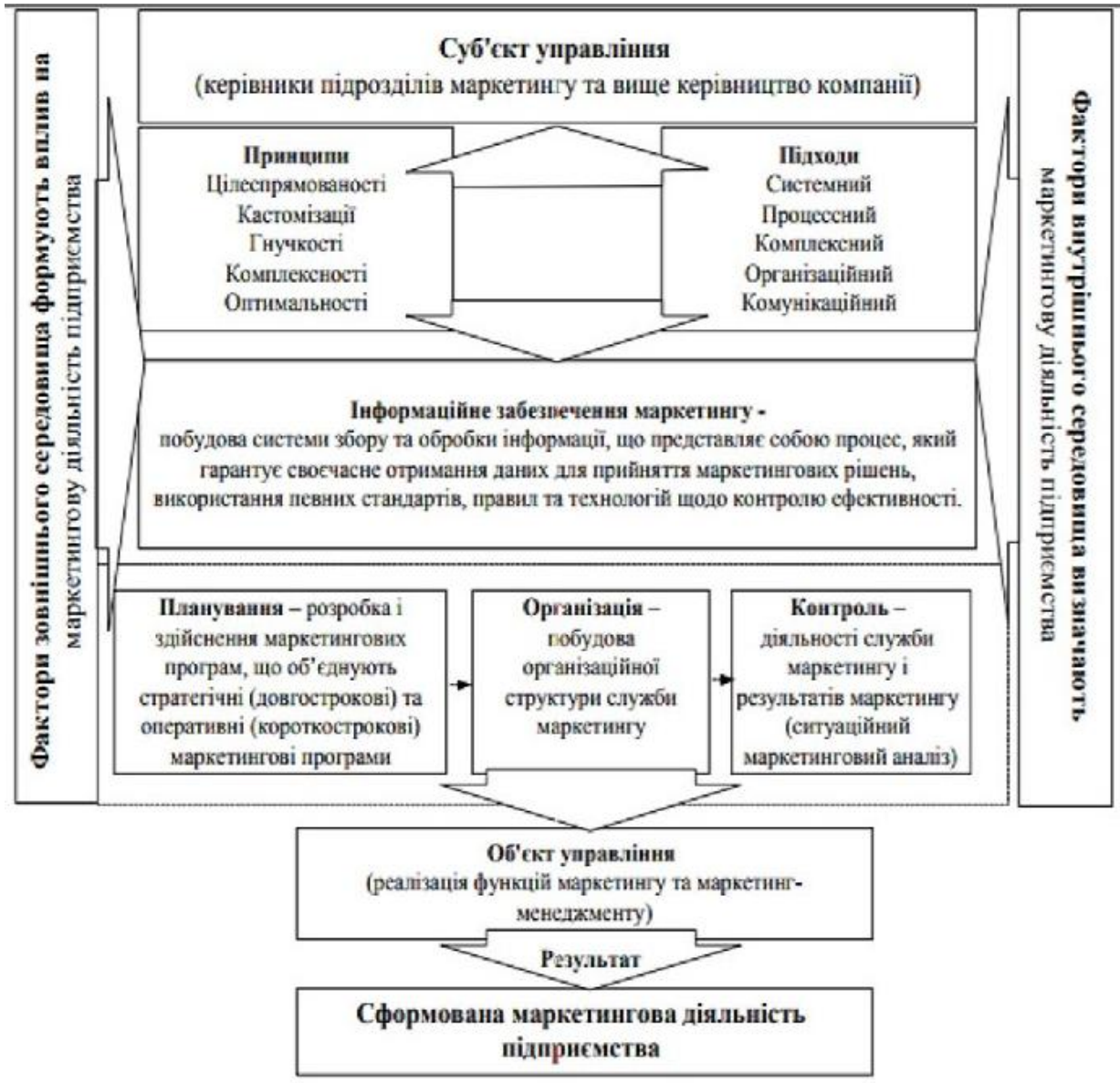


Рис. 1.3. Процес організації маркетингу малих підприємств

Джерело: [5]

Проаналізувавши інформацію з рис. 1.3 можна зробити висновок, що менеджмент маркетингових процесів є системою повторюваних дій, під огляд яких підпадають не лише усі маркетингові процеси, але й суміжні

відділи підприємства. Окрім того, менеджмент маркетингу створює підґрунтя для інших операційних та стратегічних активностей.

Першим фактором, що впливає на активність малих підприємств є середовище функціонування бізнесу. Бізнес будь-якого розміру прямо чи опосередковано піддається зміні факторів планування, організації чи виконання маркетингових дій. Тому логічно припустити, що знання факторів маркетингового середовища є базовими для власника бізнесу. Такими факторами є як внутрішні процеси компанії (фінансові ресурси, людські ресурси, виробничі ресурси, тощо), так і зовнішні фактори: фактори мікро- (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники) та макросередовища (економічні, політичні, соціальні та технологічні процеси) [62]. Контролююча особа повинна моніторити названі явища з метою більш глибокої оцінки важелів впливу на підприємство.

Наступним фактором, що вимагає додаткової оцінки з боку процесів управління маркетингом малого підприємства є комплекс маркетингу. З боку менеджменту комплекс маркетингу формує стратегію функціонування підприємства, що базується на принципах управління товарною, ціною, збутовою або комунікаційною стратегією [23, с. 235].

Розглядаючи товарну стратегію підприємства, до уваги беруться фактори якісних та кількісних характеристик продукту, оптимізація використання ресурсів, параметри впливу на товарну стратегію фірми, процес управління життєвим циклом товару, стратегія упаковки та маркування товарів та процес управління асортиментом. Для вибору оптимальної товарної стратегії підприємцям пропонуються стратегії в залежності від типу товару (першої необхідності, товарів повсякденного попиту, особливого попиту, тощо), стратегії управління товарними лініями (витягування, наповнення, поновлення та скорочення), стратегії в залежності від етапу ЖЦТ (обробка ринку, розвиток та розширення ринку, чи стратегія диверсифікації ринку) та марочні стратегії підприємства (індивідуальна чи спільна) [20].

Цінова стратегія, в свою чергу, є інструментом коригування ринкових позицій підприємства в залежності від інтенсивності впливу макро- та мікрофакторів, що були розглянуті в межах роботи. Стратегію ціноутворення варто розглядати в залежності від цілей, що можуть бути орієнтовані на отримання прибутку, підвищення обсягу збуту або зайняття конкурентних позицій. В загальному ж вигляді стратегії ціноутворення поділяють (в залежності від позиції відносно середніх ринкових цін) на стратегію збирання вершків, нейтральну стратегію та стратегію проникнення на ринок. Складовим елементом цінової стратегії є політика ціноутворення, що ґрунтується на коригуванні ціни в залежності від стадії ЖЦТ [9, с. 146].

Наступним елементом управління маркетинговим міксом є збутова стратегія, що вимірюється швидкістю товароруху, витратами на збут товарів, обсягами реалізації продукції та рентабельністю [55]. Менеджмент збутової політики підприємства характеризується як управління каналами збуту, що, відповідно до концепції омیکанальності, становить єдину інтеграційну систему, що складається з каналів онлайн і офлайн продажу [45]. Результатом побудови циклу управління збутом є формування нерозривного процесу покупки з урахуванням та удосконаленням кожного елементу продажу починаючи з моменту зацікавленості та підвищення життєвої цінності клієнтів.

Окрім вище перелічених стратегій, підприємцю варто приділити особливу увагу розбудові комунікаційної стратегії підприємства як методу інформування цільової аудиторії. Варто зазначити, що успіх комунікаційної стратегії означатиме розширення кількості потенційних споживачів, що здійснять покупку. Комунікаційна стратегія є набором каналів дотику до потенційних споживачів та меседжів, за допомогою яких компанія доносить свої ідеї до потенційної аудиторії. Комунікаційна стратегія включає рекламні стратегії, стратегії прямого маркетингу, PR та стимулювання збуту [10].

Завершальним етапом управлінської роботи з комплексом маркетингу є оцінка результатів, формування висновків та коригування стратегії. Методи оцінки ефективності комплексу маркетингового міксу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Оцінка ефективності елементів маркетингового комплексу

<p>Товарна стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> - відповідність товарної стратегії довгостроковим цілям підприємства; - доходність товарного портфелю; 	<p>Збутова стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> - собівартість каналу збуту; - обсяг збуту в окремому каналі; - оплата праці персоналу; - питома вага доходності каналу збуту; - товарообіг; - собівартість каналу збуту; - обсяг збуту в окремому каналі; - оплата праці персоналу; - питома вага доходності каналу збуту; - товарообіг;
<p>Комунікаційна стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> - собівартість каналу комунікації; - кількість переглядів цільового повідомлення; - обсяг збуту окремого каналу комунікації; - вплив на ступінь користувацької активності; - збільшення кількості повторних покупок; 	<p>Цінова стратегія</p> <ul style="list-style-type: none"> - товарообіг; - витрати та довжина циклу обороту; - частка ринку серед кожної одиниці асортименту; - використання всіх наявних виробничих ресурсів; - безперервний цикл виробництва товарів; - відповідність товарів інноваціям ринку; - прибутковість; - рівень торгової націнки; - рентабельність товарного асортименту;

Джерело: розроблено автором за даними [61; 15]

Проведений аналіз параметрів оцінки ефективності каналів комунікації свідчить про наявність спільних факторів оцінки, таких як вплив кожного компонента на товарообіг або собівартість того чи іншого компонента стратегії. Таким чином, подібні кількісні параметри можна вважати універсальним мінімумом оцінки ефективності.

Як було сказано раніше, керівний склад малої компанії в процесі побудови маркетингу стає виконавцем та менеджером в одному обличчі. Альтернативою до такого типу управління може стати штатний маркетолог або використання зовнішніх сил (аутсорсинг). Оскільки кожна модель може виявляти як сприятливий так і деструктивний ефект, пропонується порівняти

найзатребуваніші підходи до організації відділу маркетингу малим підприємством (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення виконавців маркетингової діяльності

Виконавець	Переваги обраної моделі	Недоліки обраної моделі
Керівник компанії	<ul style="list-style-type: none"> - зацікавленість керівника у досягненні максимальних результатів; - відсутність витрат на оплату праці; - орієнтація на довгострокові цілі; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність спеціалізованої освіти; - нестача робочого часу;
Штатний маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> - наявність професійних навичок та досвіду роботи; - полегшений контроль за діяльністю працівника; 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність пошуку шляхів мотивації працівника; - високі витрати на оплату праці; - необхідність одному спеціалісту охоплювати всі аспекти маркетингової діяльності;
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - помірні витрати на оплату праці; - компетентність працівників з вузькою спеціалізацією; - гарантія якості отриманих послуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - важкість менеджменту аутсорсингу; - відсутність мережі комунікації між тимчасовими "відділами";
Розподіл обов'язків серед найманих працівників	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізація часових та грошових витрат; - оптимальне рішення для короткострокової активності; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність профільної освіти у працівників; - важкість розподілу обов'язків та контролю результатів; - відсутність концентрації працівників на власних задачах;
Залучення консультанта	<ul style="list-style-type: none"> - наявність професійних навичок та досвіду роботи; - гарантія якості отриманих послуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність у працівника галузевого досвіду; - відсутність у працівника повної інформації про компанію; - важкість оцінки результатів;

Джерело: розроблено автором

Отже, при будь-якому вище зазначеному типі організації відділу маркетингу, менеджеру підприємства не вдасться уникнути ризиків, проте їх мінімізація, а отже і вибір певної моделі або їх компіляція, залежить від конкретного підприємства.

Підсумовуючи висновки теоретичної частини роботи, варто зазначити, що малий бізнес розглядається у якості окремої економічної, господарської та соціальної категорії та складає 99% від загальної кількості підприємств України. Особливістю малого підприємства є участь власника у більшості організаційних процесів підприємства, відсутність довгострокового планування, гнучкість та адаптативність до зовнішніх умов функціонування та відсутність чіткого планування бізнес-процесів.

Дані фактори зумовлюють специфіку ведення маркетингової діяльності, що, як і більшість процесів, залежить від знань та умінь керівника підприємства. Маркетинг малого підприємства, за своєю сутністю, становить комплекс заходів, направлених на вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії, прогнозування споживчих тенденцій, розробку стратегічних та тактичних дій за умов обмежених ресурсів з метою забезпечення постійного зростання ринкових позицій підприємства. Проте підрозділи маркетингу зазнають впливу факторів нестачі часу та грошових ресурсів, що, відповідно до стилю менеджменту керівника, трансформуються в поняття «підприємницький маркетинг». Відповідно до наведеної концепції, підприємцям пропонується зосереджуватись на питаннях побудови комплексу рішень за допомогою використання методів планування та інноваційними підходами до ведення маркетингової діяльності.

Відповідно до специфіки малого підприємництва як організаційної форми було вивчено моделі управління маркетинговими процесами, в тому числі оцінено стратегічні підходи до менеджменту маркетингового комплексу та методи побудови відділу маркетингу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Базою дослідження процесу управління маркетинговою діяльністю слугує товариство з обмеженою відповідальністю «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН». Вибір бази наукової роботи пояснюється необхідністю побудови чіткої структури управління маркетингом компанією малого розміру, що функціонує на основі участі власників компанії в операційній діяльності та надає послуги (або виробляє товар) в межах українського ринку.

ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН», яка діє на підставі Статуту підприємства, відомості про яку включені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб під кодом ЄДРПОУ 40375229 за кодом КВЕД 69.10 (діяльність у сфері права), функціонує під брендом LPro (Л-Про). Дата реєстрації підприємства – 2016 рік. Орган управління – загальні збори, директором компанії є Савош Е. І., розмір статутного капіталу станом на кінець 2019 року складає 10000 грн., дохід за аналогічний період складає 365200 грн. Адреса компанії: 04053, місто Київ, Кудрявський узвіз 5-Б, офіс 621.

Компанія знаходиться на стадії формалізації управління. Підтверджують дану тезу наступна характеристика діяльності компанії: «Лігал Протекшн» має сформовану мету та цілі функціонування, основним завданням керівного складу є оптимізація роботи за рахунок стандартизації процесів надання послуг, комунікація в межах компанії є неформальною, працівники розподілені за чіткими обов'язками, проте керівний склад все ще займається повним комплексом операційної діяльності, а, отже, проблематикою управління є багатостороння концентрація; компанія має наявні вільні

виробничі ресурси та можливість до розширення клієнтської бази. Зважаючи на ринкову позицію підприємства, головною метою компанії є збалансований ріст та формування іміджу за рахунок завоювання частки ринку.

Спеціалізацією ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН» є надання юридичної та бухгалтерської підтримки для малого та середнього бізнесу (абонентське і сесійне обслуговування) та адвокатська діяльність [40]. Перелік послуг діяльності є доволі широким, проте дозволяє повноцінно забезпечити потреби цільової аудиторії. Варто зазначити, що згідно з правилом Парето (правилом 80:20), найперспективнішим напрямком підприємство відзначає абонентське обслуговування. Детальний аналіз напрямків діяльності компанії наведено у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Напрямки діяльності ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН»

Напрямок діяльності	Елементи, що входять в даний напрямок
Корпоративне право	реєстрація (ФОП, ТОВ, благодійних організацій, філіалів, ОСББ); зміна форми реєстрації; реєстрація іноземних підприємств; ліквідація бізнесу;
Судова практика	- представництво в суді; - виконання рішення суду; - досудове врегулювання суперечок; - судові суперечки;
Інтелектуальна власність	- патентування; - реєстрація торгової марки; - складання договору; - захист інтелектуальної власності; - авторське право; - захист інтелектуальної власності нерезидентів на території України; - реєстрація сортів рослин;
Податкове право	розблокування податкових накладних;

Джерело: розроблено автором

Наступною послугою, що надає підприємство є правова допомога громадянам, до якої належить здійснення юридичних консультацій, укладання угод, захист прав громадян у суді. Таким чином, LPro працює як на ринку B2B, так і на ринку B2C. Варто зазначити, що комплекс послуг

юридичної та бухгалтерської підтримки є унікальною торговою пропозицією та значно підсилює конкурентоздатність підприємства.

ТОВ «Лігал Протекшн» було створено двома партнерами, що після отримання юридичної освіти та роботи за наймом вирішили заснувати спільне підприємство. Компанія функціонує на ринку з 2016 року на базі Адвокатського свідоцтва. Наразі компанія складається з трьох юридичних осіб, об'єднаних під спільним брендом LPro (Legal Protection): ТОВ «Юридична компанія «Лігал Протекшн», Адвокатське бюро «Климович та партнери» та Адвокатське бюро «Савош та партнери».

Діяльність компаній є інтегрованою та керується складом засновників в обличчі двох партнерів, кожен з яких водночас є генеральними директорами юридичного та бухгалтерського відділу.

Склад працівників - 7 осіб, що підпорядковуються керівникам відділів (рис. 2.1). Серед них - декілька юристів, молодший юрист, помічник юриста та бухгалтери. Компанія орієнтується на залучення працівників без попереднього досвіду роботи та надає необхідну компетенцію за рахунок залучення працівників у практичну діяльність.



Рис. 2.1 Кадровий склад компанії LPro

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеної схеми, до постійного штату компанії належить лише персонал основної діяльності. Трудові ресурси допоміжної діяльності залучаються керівним складом у якості підрядників (технічне обслуговування офісу), або методом аутсорсингу (маркетинг, реклама, ІТ та

копірайтинг). Контроль подібної діяльності та елементи менеджменту непостійних відділів є функцією керівників.

Як було зазначено вище, LPro належить до компанії малих розмірів. Аргументацією даного твердження є не лише трудовий склад та характерні особливості функціонування підприємства, але й фінансові дані. Характеристика основних фінансових показників наведена у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Фінансова звітність підприємства LPro за 2016-2019 роки

Фінансовий показник	Рік			
	2016, тис. грн	2017, тис. грн	2018, тис. грн	2019, тис. грн
Дохід від операційної діяльності	93,5	230	426,8	365,2
Операційні витрати	97,4	218	418,4	360,9
Валовий прибуток	-3,9	11,9	6,9	4,3
Чистий прибуток	-	9,8	5,6	3,5
Вартість необоротних активів	10	10	26,3	26,3
Вартість оборотних активів	21,9	21,9	26,7	33,7
Рентабельність	-	4,3%	1,3%	1%

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеної фінансової звітності, підприємство LPro має доволі нестійкий дохід, динаміка якого за час функціонування компанії мала як позитивний так і негативний тренд. Відображаються коливання і на сумі прибутку і на рентабельності бізнесу. При цьому спостерігаються інвестиції у активи компанії у 2018 році, що могли бути покриті за рахунок нерозподіленого прибутку. Варто зазначити, що оскільки директорський склад безпосередньо бере участь у функціонування компанії, то власники підприємства орієнтуються на заробітню плату, а не на прибуток від операційної діяльності.

Необхідним з боку налагодження бізнес-процесів у юридичній сфері є процес забезпечення клієнтів комплексною інфраструктурною підтримкою, що складається не лише з «ядра» продукту – юридичної підтримки, але й тих послуг, що становитимуть додаткову цінність, до яких відносяться нотаріальні та банківські послуги. Для забезпечення подібних рішень, LPro використовує інструмент нетворкінгу. Підприємство має широку сітку контактів методом партнерства. Даний інструмент є також додатковим способом пошуку клієнтів за рахунок перехресних рекомендацій.

Для утримання конкурентних позицій, компанія відслідковує тренди ринку та формує портфолію, що в майбутньому слугуватиме базою для таргетингу. Таким чином, під диференціацією на юридичному ринку розуміють націлення на таку сферу діяльності компанії-замовників, що забезпечить спеціалізацію юридичній фірмі. Потенціал для LPro становлять галузі аграрного права, будівельного права та ІТ права.

З метою більш детальної оцінки внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства та визначення вектора подальших досліджень, був проведений SWOT аналіз:

Табл. 2.3

SWOT аналіз ТОВ «Юридична компанія «Лігал Протекшн»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - ширший вихід на B2B ринок; - залучення більшої кількості виробничих ресурсів; - експансія менших юридичних компаній; - розширення мережі нетворкінгу 	<ul style="list-style-type: none"> - зміни в законодавстві; - зменшення кількості підприємств в Україні - підвищення конкуренції в галузі; - автоматизація бухгалтерської діяльності;

Продовження табл. 2.3

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - комплексність послуг; - унікальна послуга, що полягає в абонентській підтримці; - багато успішних кейсів; - наявність шаблонів для швидшої роботи; - клієнти охоче рекомендують компанію; 	<ul style="list-style-type: none"> - за рахунок рекомендацій та продуманої стратегії висвітлення УТП, збільшувати кількість B2B замовлень; - стимулювати HR маркетинг, рекламуючи кейси роботи; - домовленості про співпрацю як реакція на розширення збуту; 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшувати кількість замовлень на абонентську підтримку для утримання довгострокових клієнтів попри негативні тенденції ринку; - керування пакетами абонентської підтримки та їх оперативне коригування; - продовження стратегії роботи на обох, B2B та B2C ринках; - будувати реферальний маркетинг, побудований на УТП;
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність комплексного маркетингу; - висококонкурентний ринок; - вплив держави на юридичну діяльність; 	<ul style="list-style-type: none"> - створити єдину маркетингову стратегію з поєднанням та наголосом на ті дії, що вже виконуються; - підсилювати позиції компанії на ринку за рахунок поглинання менших компаній; - вигадати додаткові послуги для розширення збуту; 	<ul style="list-style-type: none"> - змінити рід діяльності на суміжні області, що не піддаються впливу політичної ситуації; - підвищувати LTV клієнтів будувати сильніший бренд і аудиторію навколо нього;

Джерело: розроблено автором

В ході проведення аналізу було помічено два фактори впливу, що вимагають подальшого розгляду та розробки стратегії керування ризиками:

- сильний вплив політичної ситуації та законодавства на діяльність компанії;

- високий вплив конкурентного середовища на позиції компанії на ринку, і, як результат, необхідність у інтенсифікації маркетингових зусиль;

Важливими для подальшого вивчення є брендинг компанії, що формується за допомогою наступних елементів: лозунг компанії — завжди є рішення; унікальна торгова пропозиція полягає в:

- юридичній та бухгалтерській підтримці в одній компанії;
- миттєвому реагуванні на запити клієнтів;
- персоналізованому підході.

Місією компанії є повна підтримка компаній-замовників задля зростання їх ефективності, супровід та консультації вищої якості, а візія полягає у роботі з найбільшими компаніями Києва з наданням довгострокової абонентської підтримки. До цілей компанії варто віднести стабілізацію на ринку B2B та B2C, отриманні успішних та унікальних кейсів, що потенційно призведуть до вірального маркетингу та роботи з великими замовленнями;

Таким чином, юридична компанія LPro, що за класифікацією належить до групи малих підприємств, функціонує на ринку B2B та B2C правових та бухгалтерських послуг. Операційна діяльність здійснюється з урахуванням вертикальної системи менеджменту, де вищою ланкою є власники компанії, а безпосередніми виконавцями стають наймані працівники. Фінансова складова аналізу фірми показує, що комерційна діяльність підприємства за 2017-2019 звітні періоди є успішною. Зниження прибутку в 2018-му році по відношенню до 2017 пов'язане з довгостроковими інвестиціями у активи компанії. Рівень рентабельності бізнесу вимагає оптимізації за рахунок зниження операційних витрат.

2.2. Характеристика середовища функціонування підприємства.

Як було зазначено вище, зважаючи на специфіку пропонованих послуг компанія піддається впливу ринкового середовища. Ринкове середовище підприємства може бути дослідженим з боку трьох факторів впливу: ринку функціонування, конкурентів та споживачів (варто розглядати у розрізі безпосередньої оцінки діяльності компанії).

Об'єм ринку юридичних послуг складає 12 млрд. грн. (за офіційними даними; ринок сильно тінізований), з яких частка великих гравців складає 4 млрд. грн. За рахунок створення штучного попиту та змін в законодавстві, попит залишається сталим, в той час як пропозиція збільшується (загальна кількість офіційно зареєстрованих працюючих юристів — близько 30 тис. чоловік) [3, 43]. Дані ринкові показники призвели до того, що бюджет підприємств на юридичну діяльність залишається сталим або зменшується, і

зادля фіксації фінансових показників компаніям необхідно нарощувати клієнтську базу та підвищувати життєву цінність клієнтів [18].

Серед найбільш прибуткових галузей права виділяють: судову справу (72,5%), корпоративне право (70%), злиття і поглинання (70%), податкове право (57,5%) та банківське і фінансове право (45%) [20].

Трендами на наступні роки називають послуги: представництво інтересів у процесах кримінального судочинства; консультації з оподаткування; представництво у цивільних та господарських судах; відносини з державними органами, лобювання; представництво у міжнародних судах, міжнародному арбітражі [31].

Окрім того, трендом ринку є таргетинг на вузьку аудиторію та зростаюча роль спеціалізації юридичної справи з вектором на певну галузь. Таким чином, зважаючи на високу ступінь конкурентності, стратегією успіху є диверсифікація та пошук незайнятих ніш.

Спеціалізацію підприємств у даній сфері полягає у диверсифікації цільової аудиторії (обслуговування фізичних або юридичних облич, або спеціалізація на послугах для нерезидентів) та диверсифікації сфери права (кримінальне, цивільне, податкове, митне, і тд.) [63].

Іншими суттєвими факторами впливу, згідно з аналізом тенденцій ринку, є [41, 35, 29]: залежність успішності компанії від її локалізації; необхідність чіткого плану виходу на ринок з урахуванням плану збуту; необхідність у партнерстві; зростаючий тренд управління відносинами з державними органами; кастомізація послуг та компанії загалом як фактор конкурентоспроможності; збільшення ролі маркетингу в юридичній діяльності.

Юридичний ринок характеризується мінливістю та піддається впливу соціальних, технологічних, політичних та економічних чинників. Характер впливу кожного з них досліджено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**PEST аналіз підприємства ТОВ «Юридична компанія «Лігал
Протекшн»**

Чинник	Фактор	Тенденції розвитку	Характер впливу
Соціальний	Компанії намагаються забезпечити собі захист від рейдерства і рекету	незмінні	Підвищення затребуваності абонентського обслуговування (+)
	Компанії не слідкують за своїми фінансовими потоками належним чином та не бажають платити повноцінну зарплатню штатному юристу та бухгалтеру	незмінні	Можливість підвищити попит шляхом коригування пропозиції (+)
Технологічний	Можливість надання послуг онлайн	зростання	Поява нового ринку збуту (+)
	Розвиток платіжних систем в інтернеті	зростання	Спрощення операційної діяльності (+)
	Створення систем автоматизації бухгалтерської діяльності	зростання	Зниження попиту на бухгалтерський супровід (-)
Політичний	Періодичні зміни в законодавстві, що зумовлюють необхідність відслідковування інформації	незмінні	Можливість підвищити попит шляхом коригування пропозиції (+)
	Необхідність у річній звітності на законодавчому рівні	незмінні	Підвищення попиту (+)
	Відміна адвокатської монополії	незмінні	Зниження попиту (-)
Економічний	Поява юридичних компаній	стабільні	Збільшення конкуренції (-)
	Кризові явища у країні	поступове зростання	Зниження попиту (-)

Джерело: розроблено автором

Як свідчить STEP-аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, LPro піддається впливу як негативних, так і позитивних чинників зміни попиту. Були виявлені деякі перспективні ніші, що можуть спровокувати появу альтернативи стандартним юридичним послугам. В першу чергу подібну загрозу несе технологічний фактор – розвиток інновацій у сфері Legal Tech підштовхує споживачів до зміни уявлення про юридичний

сервіс. Компанія LPro у відповідь на тренди ринку має змогу укріпити свою ринкову позицію лише через створення додаткових послуг шляхом ретельного вивчення запитів ринку.

Ринок юридичних та бухгалтерських послуг є висококонкурентним — кількість гравців є необмеженою та жоден з них не має впливу на ринкову ситуацію.

З метою вивчення конкуренції варто поділити фірми на первинних та вторинних конкурентів, а також конкурентів за позиції на B2B та B2C ринках. Первинними в даному випадку вважатимуться компанії, що надають юридичну та бухгалтерську підтримку (тобто конкурують за найприбутковішу сферу діяльності LPro), а вторинними — локальні конкуренти. До уваги також беруться лідери ринку, але оскільки дані компанії мають інший ціновий сегмент, їх вплив на LPro на даній стадії розвитку бізнесу є опосередкованим.

Первинними конкурентами є компанії Legal Help, Accase, Gestoria та Consalt Liga. Всі названі компанії діють в інших локальних межах та мають відмінну модель роботи — абонентську підтримку надає лише одне підприємство- конкурент — Legal Help, інші компанії хоч і пропонують обидві послуги, проте не в комплексі.

Конкурентні переваги можна описати за моделлю матриці конкурентоспроможності ринку. В аналізі були описані якісні та кількісні характеристики компанії.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика первинних конкурентів компанії

Показник/ Компанія	LPro	Legal Help	Accase	Gestoria	Consalt Liga
Цінова політика (оплата за місяць)	3000 грн.	5000 грн.	3500 грн.	5000 грн.	4000 грн.
Комплексність	наявна	наявна	відсутня	Відсутня	відсутня

Продовження табл. 2.5

послуг					
Кількість персоналу	7 осіб	3 осіб	60 осіб	15 осіб	3 осіб
Місце розташування	вигідне	не заселене	вигідне	не заселене, біля офісу Legal Help	Вигідне
Просування	SEO, Google Maps, word-of-mouth	нетворкінг	SEO, контент маркетинг, соціальні мережі	word-of-mouth	Соціальні мережі, Google Maps
Імідж	Сильний бренд	Бренд сформований слабко	Сильний бренд	Бренд не актуальний	Бренд сформований

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані проведеного аналізу, кожна зазначена компанія має ряд власних переваг, що полягають у формуванні бренду, розвиненій системі мережі просування або ретельно продуманій збутовій політиці. Відповідно до отриманих результатів, можна виокремити спільні для всіх перерахованих компаній риси, такі як близькість до бізнес-центрів Києва, використання політики нетворкінгу та word-of-mouth у комплексі просування та наявність дій, націлених на формування іміджу компанії, тобто PR-дії.

Попит на ринку юридичних послуг формується за рахунок:

- В2В сектора
 - новостворені підприємства будь-якої форми реєстрації;
 - державні підприємства та підприємства, що проходять процедуру приватизації;
 - акціонерні товариства, частка яких належить державі;
 - підприємства, в яких відбувається або відбулась зміна власника;

- підприємства, інвестування в яких відбулось іноземними інвесторами;
- підприємства з експортною орієнтацією;
- підприємства на межі банкруства;
- державні органи та громадські організації;
- іноземні підприємства, що функціонують в Україні;
- B2C сектора
 - резиденти України;
 - нерезиденти України;

Окрім того, попит на ринку юридичних послуг поділяють на кризовий (формується за рахунок погіршення економічної ситуації та ризику, пов'язані з цим); реактивний (пов'язаний з появою нових бізнес-можливостей); попит на випередження (формування юридичного відділу з метою уникнення ризиків у майбутньому); формальний попит (пов'язаний з необхідністю виконання умов укладеного договору); консалтинговий попит (формується з метою проведення аудиту юридичної звітності компанії).

Як видно з наведеної класифікації, попит на ринку юридичних послуг формується з метою короткострокових дій. Причиною тяжіння галузі до подібних послуг можуть бути пов'язані з наявністю сформованого внутрішнього відділу юридичної допомоги. Таким чином, аутсорсинг юристів не є широко затребуваною формою послуг. Проте, відповідно до прогнозів, ринок аутсорсингу, аутстафіngu та краудсорсингу юристів розвиватиметься. Цьому сприяє низька юридична обізнаність населення та відміна адвокатської монополії (відповідно до закону, що був прийнятий прийнятий 31.10.2019) [30].

Таким чином, аналіз діяльності підприємства показав, що компанія знаходиться на стадії зростання та має потенціал до розширення мережі збуту на локальному ринку. LPro має органічний асортимент та працює на B2B та B2C ринках. Факторами успіху для підприємства є наявність сильного бренду та унікальних торгових пропозицій, можливість для

розвитку з наявними виробничими потужностями. Підприємство піддається впливу зовнішніх факторів та має приділити більше уваги керуванню маркетинговою стратегією та мати детальний план розвитку з урахуванням можливих загроз з боку законодавства.

2.3. Оцінка політики управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Маркетингова діяльність підприємства на стратегічному та операційному рівнях є функцією керівного складу. За рахунок відсутності спеціалізованих знань, нестачі трудових та часових ресурсів підприємство розглядає процес управління маркетингом як процес управління збутом. Критерієм ефективності маркетингової діяльності, відповідно, є кількість щомісячних продажів. Варто зазначити, що активні дії щодо залучення нових клієнтів виконувались власниками компанії за залучення аутсорсингових сил.

У якості системи оцінки маркетингу компанії пропонується розглянути класифікацію, що була наведена у 1 розділі роботи за урахування факторів внутрішнього середовища (пункт «Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства») та зовнішнього середовища компанії (пункт «Характеристика середовища функціонування підприємства»). Першим рівнем, згідно з етапами побудови маркетингу компанії, розглядаються стратегічні рішення, зокрема – вибір ринку компанії. Як було зазначено вище, LPro є гравцем на ринку юридичного та бухгалтерського аутсорсингу, що надає комплексні юридичні рішення компаніям малого та середнього розміру в Києві. Локальним ринком для компанії розглядається Подільський район, але за наявної бази інтернет-репутації додатковим ринком можна вважати онлайн середовище.

Цільова аудиторія компанії відповідає ринковим трендам – 60% клієнтської бази складають B2B-замовлення, в той час як 40% – B2C сектор. Методикою оцінки цільової аудиторії компанії стала сегментація споживачів на основі трьох груп (виходячи з потреб та послуг) — компаній-замовників

(B2B ринок), приватних осіб та приватних осіб-нерезидентів. Для оцінки компаній як категорії споживачів було розглянуто особу (або групу осіб), що вповноважена приймати рішення про замовлення юридичних послуг. Такий підхід дозволить краще оцінити канали комунікації та створити цінність, орієнтовану на людей як основу компанії-замовника.

Таблиця 2.6

Сегментація споживачів підприємства

Фактори	Сегмент споживачів		
	Компанії (малого та середнього розміру) в особі керівника або управлінця	Приватні особи	Приватні особи—нерезиденти
Демографічні ознаки	особи дорослого віку, не мобільні, з високими або середніми доходами та чітким бюджетом, займають високу посаду, мають спеціалізовану освіту	особи дорослого віку, не диференційовані по доходам та професії, мають родину	особи дорослого віку, не диференційовані по доходам та професії, мають родину
Регіональні ознаки	проживають у Києві та ведуть тут професійну діяльність; мають офіс в районі Подолу	проживають у Києві, в районі Подолу	проживають не в Україні, але прагнуть отримати громадянство або вести професійну діяльність в Києві
Психографічні ознаки	мають високий достаток та повагу в суспільстві, ведуть життя не роздільне від професійного, залучені в інформаційний простір, новатори або прагнуть ними бути, надають якісні послуги та орієнтуються на якість	середнього та високого достатку, мають одноразовий характер придбання, чітко думають перед покупкою та не довіряють компаніям	середнього та високого достатку, мають одноразовий характер придбання, не обізнані або погано обізнані про життя в Україні
Проблеми	мають недостатнє розуміння юридичних аспектів ведення бізнесу, або залучені в судовий процес; не мають часу і бюджету самостійно вести бухгалтерію	залучені в судовий процес	прагнуть отримати громадянство або вести трудову діяльність в Україні

Продовження табл. 2.6

Страхи	отримати штрафи або ув'язнення	програти суд; бути ув'язненим; отримати матеріальні витрати	не виконати поставлену мету або довгий час очікування
Мотивація	делегувати обов'язки; уникнути юридичних проблем	уникнути юридичних проблем та мати юридичну підтримку в суді	пришвидшити процес реєстрації та мати консультанта всередині країни
Життєвий стиль	мають швидкий темп життя та велику кількість обов'язків, цікавляться бізнесом та відвідують бізнес-події, обережні	важкопереконувані але довіряють професіоналам	гнучкий, прагнуть до змін та мають переживання пов'язані з цим
Мотиватори і купити послугу	реєстрація підприємства, дедлайн подання звітів, початок судового процесу	початок або планування судового процесу, дискримінація в будь-якій формі	початок переїзду, реєстрація або релокейт підприємства
Канали комунікації	пошуковий маркетинг, event маркетинг, нетворкінг, спеціалізовані вебсайти-платформи, контент-маркетинг, локальний пошук	пошуковий маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг, локальний пошук	пошуковий маркетинг, контент маркетинг, нетворкінг, реферальний маркетинг

Джерело: розроблено автором

Відповідно до зазначеної в таблиці інформації, компанія має керувати зв'язками з трьома цільовими групами, що мають потреби у якісних та конфіденційних послугах. Мета замовлення юридичних послуг спільна – уникнути існуючих або потенційних проблем. Варто зазначити, що в ході аналізу канали комунікації для всіх цільових груп були визначені як ідентичні, проте цільове повідомлення різнитиметься зважаючи на фактори проблем, страхів та мотивації потенційних споживачів та визначальних рушіїв до покупки.

Вплив на цільову аудиторію відбувається шляхом надання послуги, що відповідатиме її інтересам. Продуктом компанії у первинному вигляді є надання юридичних та бухгалтерських послуг; безпосереднім товаром з

точки зору виробника тут варто сприймати інформацію та робочий час працівників підприємства. З точки зору клієнта продуктом є вирішення проблеми.

За трьохрівневою моделлю товару, «ядро» товару становитиме комплекс зазначених у таблиці 2.1 послуг. Другий рівень – товар за задумом – у випадку LPro – це цілодобова юридична підтримка; виконання роботи у найкоротший термін; надання інформації про кроки юриста; надання особистого консультанта. Третій рівень – товар з підсиленням – це особиста комунікація; нагадування про терміни подання звітів; супутні послуги, такі як нотаріальні послуги та послуги з виготовлення штампів та інших матеріалів.

Перевагою галузі є те, що клієнти обізнані з послугою та розуміють продукт на виході. Таким чином, факторами успішності є швидкість обслуговування, якість вирішення проблеми та комунікація. Окрім того, продукт піддається частковій стандартизації, що дозволяє оптимізувати робочі процеси. Юридичний продукт може розцінюватись як одномоментні дії (корпоративне право), дії, що вимагають попередньої підготовки (судове право), а також довгострокова підтримка (абонентське обслуговування). Первинним етапом продажу продукту є консультація. Варто зазначити, що асортимент підприємства є органічним та розгорнутим, не вимагає додаткових ресурсів на реалізацію декількох напрямків. Товарна номенклатура є насиченою та гармонічною. Широта товарної номенклатури полягає у юридичній та бухгалтерській послугі.

В описі своїх послуг в рекламній діяльності компанія керується принципом поділу галузей виходячи з судової практики. Ця модель є зручною для навігації, проте не відповідає запитам потенційних клієнтів, що не ознайомленні у видах юридичних послуг.

Окремим способом підкріплення послуги є назва торгової марки та бренд, що формується навколо неї. Як вже було зазначено вище, компанія комунікує з замовниками через бренд LPro. У розрізі маркетингу бренд

підкріплює емоції клієнтів та повідомляє, як клієнту варто сприймати та транслювати враження від компанії. Складовими бренду є: ім'я — Legal Protection (LPro); вербальні образи – слоган «завжди є рішення»; візуальні образи – червоно-біло-чорна кольорова гама; враження від взаємодії з брендом – дружність та відкритість; рекламна продукція - візитівки, брендovanі папки та ручки.

Наступним етапом маркетингової діяльності розглядається комплекс маркетингу. Оскільки діяльність компанії має на увазі надання послуги, варто зосередитись на комплексі 7P (компонент «продукт» було розглянуто вище).

Першим елементом, що підлягає вивченню є ціна. Ціна на підприємстві формується двома типами: сітка цін, що має на увазі сталі чеки на певні види діяльності та погодинна оплата. Другий спосіб використовується компанією під час пошуку інформації для розгляду позовів. Споживачі вважають такий тип роботи нефункціональним, адже не можуть контролювати кількість та якість відпрацьованих годин. Були розроблені рекомендації оптимізації цього методу шляхом виставлення чітких меж часу та плану робіт; встановлення програм контролю часу.

Цінова політика компанії нестабільна та залежить від сукупності факторів, таких як вид діяльності та час на опрацювання матеріалів та підготовку. Окрім того, власники підприємства орієнтуються на індивідуальне ціноутворення як метод залучення аудиторії. В ході роботи було розроблено рекомендації відмовитись від подібної моделі задля уникнення потенційних іміджевих загроз. Для реалізації подібної моделі варто висвітлити цінову політику на сайті компанії. Таким чином, потенційні споживачі будуть обізнані зі своїми витратами, що дозволить залучити лише платоспроможну аудиторію на наступний етап стратегії продажів.

Первинним етапом прямого контакту підприємства з клієнтом є обов'язкова платна консультація, ціна якої віднімається від чека після

подальших робіт. Така модель була обрана після проведення експерименту з ціноутворенням і дозволяє компанії вберегтись від нечесних клієнтів.

Другим елементом комплексу маркетингу є просування. Підприємство орієнтується на створення комплексу методів просування з рекламою та прямим продажем як основою. Варто зазначити, що прямі продажі є сильною стороною маркетингової стратегії підприємства. Основним фактором успіху прямих продажів є участь керівництва в них.

Компанією було створено первинну модель воронки продажів, що включає етапи залучення, інформування та продажу. Схематично шлях, що проходить клієнт можна зобразити у вигляді наступної схеми (рис. 2.2):



Рис. 2.2. План комунікації з цільовою аудиторією

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеної схеми, центральним елементом маркетингу є вебсайт (lpro.ua) – будь-які засоби первинного контакту з компанією стимулюють потенційних споживачів до переходу на сайт. Також сайт є центральним інструментом впливу при пошуковому маркетингу, PR-контенті та контент маркетингу. Ціллю створення сайту є розміщення основної

інформації та форми заявки для прямого контакту з компанією. Сайт характеризується наступними індикаторами:

- кількість щомісячних відвідувань: 27 осіб;
- кількість згадувань сайту: 68 доменів;
- місце сайту в пошукових системах за основними ключовими запитами (в середньому): 10 місце;
- кількість брендovаних пошукових запитів на місяць: 17;
- авторитетність веб-сайту: 24 зі 100.

Отже, показники успішності ведення веб-сайту є середніми, що свідчить про наявність упущень в оптимізації сайту. Задля управління пошуковим маркетингом, компанії необхідне управління ключовими запитами та проведення роботи щодо покращення юзабіліті сайту та контент-маркетингу.

Окреме місце в рекламній діяльності компанії займають соціальні мережі. Проведений аналіз свідчить, що компанія не активна в соціальних мережах та використовує цей інструмент не як джерело пошуку клієнтів, а як засіб додаткового інформування. Таким чином, LPro не орієнтується на первинному контактi з цільовою аудиторією через соцмережі. Компанія користується мережею Facebook та Instagram, проте контент в зазначених каналах дублюється. Варто зазначити, що компанія слідує корпоративному стилю та звертає увагу на візуальне оформлення; теми публікацій є затребуваними, але зміст переповнений юридичною лексикою, що є важким для сприйняття. Профіль в соціальних мережах підприємства характеризується наступними даними:

- кількість соціальних реакцій: 195 в мережі Facebook та 215 в мережі Instagram;
- частотність публікацій: 3 публікації на місяць;
- заповненість сторінок: повністю заповнена в мережі Facebook та частово заповнена в Instagram;
- форма контенту: текстова та візуальна, відео;
- тип контенту: 80% інформуючого контенту та 20% розважального;

Зважаючи на показники успішності ведення SMM, компанія має високий інтерес читачів, що свідчить про зацікавленість цільової аудиторії у юридичному контенті та житті компанії загалом, проте кількість соціальних реакцій вимагає оптимізації за рахунок форми та змісту контенту та за рахунок підвищення рівня залученості цільової аудиторії.

Окрім зазначених каналів комунікації варто розглянути PR-діяльність компанії. Активної PR-стратегії компанія не мала, єдиним засобом комунікації з пресою була публікація статей, що були використані у якості засобу інформування про підприємство, збільшення трафіку веб-сайту та формування відносин з локальними медіа. Компанія публікувала статті на замовлення в інтернет-виданнях, юридичних журналах, та газетах на бізнес тематику. Тема статей – поради щодо реєстрації компанії та юридичні тонкощі. Подібна політика вимагає оптимізації з боку управління репутацією в пошукових мережах (SERM) та створення онлайн-іміджу за рахунок підвищення кількості згадувань компанії, в першу чергу згадувань представників компанії у якості експертів у юридичних питаннях.

Наступним засобом залучення клієнтів є онлайн-карти та вебдиректорії, найвідомішою з яких є сервіс Google Business. Перевага роботи з даним сервісом полягає в тому, що дані про компанію автоматично відображаються в сервісі Google Maps. Дана функція дозволяє робити пошук компаній поблизу, переглядати відгуки та домовитись про зустріч за допомогою телефонного номеру та електронної пошти. Оскільки офіс компанії знаходиться в бізнес-центрі, то Google Business дозволяє сусіднім компаніям бути обізнаним в потенційних виконавцях поблизу.

Окрім перелічених засобів маркетингової комунікації, компанія бачить значний потенціал у реферальному маркетингу, оскільки близько 40% клієнтів скористались послугами LPro по рекомендаціям. У галузі B2B маркетингу політика стимулювання word of mouth є важливим компонентом маркетингової стратегії, що свідчить про високу якість сервісу. Високий показник кількості рекомендацій є індикатором задоволеності від послуг

компанії. Задля збільшення даного числа варто розробити комплекс стимулювання відгуків шляхом введення етапу післяпродажного обслуговування.

До інших форм маркетингової комунікації відноситься нетворкінг та інформування через особисті сторінки засновників у соціальних мережах. Обидві стратегії направлені на розвиток особистого бренду власників. Нетворкінг у юридичній галузі здійснюється компанією шляхом участі у конференціях та семінарах та розвитку мережі власних контактів. Оскільки власники компанії беруть безпосередню участь в операційній діяльності, вони є основними носіями бренду. Зважаючи на це, імідж власників компанії автоматично транслюється на імідж бренду. Усвідомлюючи це, засновники позиціонують себе як професіоналів навіть поза діяльністю компанії, наприклад беручи участь у благодійних акціях та проводячи консультації серед власного кола спілкування.

Наступним компонентом маркетингового міксу є місце. Як вже було зазначено, офіс компанії знаходиться в густонаселеному районі Києва у бізнес-центрі. Компанія здійснює послуги безпосередньо у офісі, тому зовнішній вигляд місця продажу відіграє значну роль у її маркетинговій діяльності. Вхід до офісу можливий лише за перепустками або документами, що посвідчують особу. Це з одного боку додає іміджу серйозності установи, проте може бути незручним для клієнтів. Офіс компанії має сучасний дизайн, а зустріч клієнтів відбувається у кабінеті керівництва.

Альтернативною моделлю місця надання послуг може бути офіс компанії-замовника. Така модель має ряд недоліків, як витрати часу на поїздку, та додаткові витрати на маркетинг (відсутність локації збуту несе збільшення витрат та загальної орієнтації маркетингових дій).

Оскільки підприємство має лише один офіс, що так чи інакше обмежує діяльність компанії областю, де вона може бути конкурентоздатною, а онлайн середовище є опосередкованим місцем збуту через специфіку галузі, що полягає у необхідності близького персонального контакту, необхідним є

використання місця як частини маркетингового міксу максимально ефективно. Зважаючи на найзатребуваніші напрямки юридичної діяльності, таких як аграрна юриспруденція, компанії варто переглянути політику місцезнаходження. Для того, аби посилити переваги місцезнаходження компанії, варто звузити цільову аудиторію та розробити методи просування, орієнтовані на локальну рекламу.

Окремої уваги заслуговує категорія «люди», що, зважаючи на об'єкт дослідження, складається з внутрішнього середовища компанії (працівників та споживачів), та зовнішнього середовища компанії (клієнтського досвіду загалом).

Таким чином, співробітники, що займаються операційною діяльністю, та керівництво представляють інтереси підприємства на різних рівнях, несуть інформацію та впливають на формування іміджу зважаючи на власну участь у діяльності підприємства.

Клієнти мають безпосередній контакт як з керівниками, що здійснюють продаж послуг, є кураторами замовлень, консультують клієнтів, контролюють виконання замовлень та звітують про результати, так і з персоналом. Кожен з керівників має свою спеціалізацію та відповідає власним іміджем за якість послуг. Відсутність середньої ланки між керівництвом на виконавцями, з одного боку, полегшує процес передачі інформації, а з іншого має потенційний ризик через відсутність чіткого способу менеджменту працівників.

Персонал підприємства також має комунікацію з клієнтами та відповідає за безпосереднє виконання юридичних процесів та бухгалтерського супроводу. Характер комунікації має на увазі телефонні дзвінки та онлайн-переписку. Наявність прямої комунікації між виконавцями та замовниками вимагає налагодження інфраструктури та створення єдиного зразка плану комунікації.

Характеризуючи процес взаємодії клієнта і споживача як ще одну складову частину маркетингу підприємства, орієнтація йде на поєднання якості, швидкості та залученості клієнта у послугу.

Задля поліпшення сервісу, компанія взяла за вимогу політику виконання прохань клієнтів день-у-день, а також підтримку споживачів цілодобово та без вихідних. Купуючи абонентське обслуговування, клієнти знають, що купують повну підтримку свого бізнесу. Така політика є хорошим доповненням до унікальної торгової пропозиції.

Якість надання юридичної послуги важко оцінити, адже з боку клієнта видним є тільки результат, до того ж клієнти не обізнані в юридичній практиці і не можуть оцінити часові витрати. До того ж, коли йдеться про збір інформації (до якого клієнти не залучені), то можуть виникати конфлікти через відсутність інформації про терміни та необхідність таких кроків.

В даному випадку є доцільним пояснювати замовникам процес, результати та покрокове виконання діяльності. Таким чином, клієнт зможе контролювати замовлення, розумітиме приблизний час його виконання, а персонал матиме підґрунтя для посилення власного іміджу та іміджу компанії.

Додатковим етапом маркетингового комплексу є побудова бізнес-процесів компанії, адже недоліки в цій діяльності свідчать про недостатність/некваліфікованість персоналу; зовеликої кількості замовлень, або ж проблеми з менеджментом. Для LPro робочою є формула 3 працівники + 1 керівник на 5 проектів.

В останньому етапі маркетингового міксу варто розглянути наступні компоненти: відгуки клієнтів — компанія не керує відгуками про свою діяльність та не стимулює подібний розголос, окрім того, майже відсутня PR діяльність компанії. Попри те, серед існуючих відгуків 89% є позитивними. Споживачами цінується швидкість надання послуг і особисте ставлення до замовників; фізичні товари при наданні послуг в даному випадку розглядаються як брендovanі товари та угоди; оточення, в якому відбувається

продаж для LPro є офісом компанії. Він має сучасний дизайн, клієнтам пропонують напої та солодощі.

Завершується система маркетингу, зазначена на рис. 1.1, етапом вибору фокусу маркетингу та побудовою комплексної маркетингової структури. Оскільки компанія має тенденцію до використання окремих інструментів з повного комплексу маркетингу, менеджмент маркетингових процесів можна назвати редуційованим, направленим на отримання короткострокових результатів. Компанія сфокусована на якості власних послуг та створенні персоналізованого індивідуального підходу до кожного клієнта. Даний метод має ряд переваг, що полягають у максимізації задоволеності послугою (що, в свою чергу, призводить до появи позитивних відгуків та мережі рекомендацій) та збільшенні життєвої цінності клієнта. Проте описаний вище підхід вимагає чіткого управління політикою ціноутворення, адже збільшення затрат часу має компенсуватись збільшенням чеку на кожного клієнта. Маркетингова діяльність підприємства сфокусована на побудові каналів просування через мультиканальність за підтримки зовнішніх сил (методом аутсорсингу). Зважаючи на вище згадувані показники ефективності комунікаційної політики, даний підхід можна вважати неоптимальним, що вимагає пошуку «вузького місця» у воронці продажів компанії.

Загалом процес продажу налагоджений за використання CRM системи, яку компанія додатково використовує як засіб менеджменту завдань та робочих процесів.

Таким чином, аналіз об'єкту дослідження показав, що компанія слідує ринковим трендам та впроваджує сучасні методи організації маркетингу. В систему маркетингу компанії впроваджено методи онлайн-просування, що становлять більшість маркетингової активності. Окрім того, активно експлуатується маркетинг відносин та впроваджуються техніки дизайн-мислення (методом відкритості та орієнтації на споживача як центру компанії).

Зважаючи на наведену вище інформацію, доцільно припустити, що процес управління маркетингом компанії LPro є хаотичним та вимагає визначення чіткої структури, поділу зон відповідальності, налагодження процесу пошуку та подальшої комунікації з потенційною аудиторією, проведення фінансового аудиту витрат на маркетинг, пошуку шляхів підвищення ефективності каналів комунікації та реструктуризація існуючого менеджменту підприємницького маркетингу.

Підсумовуючи зазначену в другому розділі інформацію можна стверджувати, що товариство з обмеженою відповідальністю «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН» відноситься до групи підприємств малого розміру, адже річний дохід компанії за 2019 рік складає 426,8 тис. грн., а загальна кількість працівників компанії – 7 осіб. Підприємство функціонує на ринку юридичних послуг України.

Аналіз діяльності підприємства показав, що компанія знаходиться на стадії зростання та має потенціал до розширення мережі збуту на локальному ринку. LPro має органічний асортимент та працює на B2B та B2C ринках. Факторами успіху для підприємства є наявність сильного бренду та унікальних торгових пропозицій, можливістю для розвитку з наявними виробничими потужностями. Підприємство піддається впливу зовнішніх факторів та має приділити більше уваги керуванню маркетинговою стратегією та мати детальний план розвитку з урахуванням можливих загроз з боку законодавства.

Аналіз ринку свідчить про те, що компанія конкурує за свої позиції з первинними та вторинними конкурентами, а також конкурентами за B2B та B2C ринках. Первинними в даному випадку вважатимуться компанії, що надають юридичну та бухгалтерську підтримку (тобто конкурують за найприбутковішу сферу діяльності LPro), а вторинними — локальні конкуренти.

Маркетингова діяльність підприємства концентрується на збутовій політиці. Активні дії щодо залучення клієнтів виконувались керівним

складом компанії за рахунок аутсорсингових сил. За допомогою оцінки компанії за факторами 7P було виявлено недоліки в політиці ціноутворення, політиці маркетингових комунікацій та процесі надання юридичних послуг. Сильним боком компанії є безпосередній продукт та персонал.

Було визначено фактори, що вимагають додаткового вивчення. До таких факторів було віднесено складові менеджменту маркетинговою діяльністю, що повинна бути структуризована та оптимізована за рахунок змін в організації маркетингових процесів, формування підходів до управління потенційними споживачами та визначення системи оцінки ефективності маркетингу.

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ
«ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН»**

**3.1. Шляхи оптимізації системи управління маркетингом ТОВ
«ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН».**

Маркетингова діяльність підприємства LPro сконцентрована на тактичних рішеннях та має тенденцію до оптимізації системи каналів комунікації за ігноруванням рішень вищого рівня, таких як ідеологічна складова або рішення щодо впровадження оновлень у продуктивній лінійці. Зважаючи на це, цілями оптимізації системи розглядатиметься коригування окремих елементів, а результатом – формування оновлених компонентів у загальну структуру маркетингу.

Для досягнення поставлених цілей пропонується виокремити елементи маркетингу, що необхідно трансформувати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Об'єкти змін маркетингової політики підприємства LPro

Компонент	Об'єкти змін	Задачі
Стратегічні рішення		
Цілі	Місія, візія План зростання	Трансформувати зазначені компоненти Сформувати цілі компанії на 1, 5 та 1 років для прийняття доцільніших рішень;
Ринок функціонування	Сегмент ринку, на якому працює компанія	Продуктова диференціація компанії та звуження сегменту ринку для підсилення конкурентоспроможності бренду;
	Цільова аудиторія	Визначення пріоритетної цільової аудиторії для розподілу першочергових задач;
Послуга	Асортимент	Формування продуктового портфелю та структури послуги компанії;
Бренд	Брендинг	Трансформувати бренд з урахуванням потреб і запитів цільової аудиторії;
Позиціонування		Формування позиції компанії відносно конкурентів та ринку загалом;

Продовження табл. 3.1

Тактичні рішення		
Просування	Канали комунікації	Оцінка та оптимізація використання каналів комунікації;
	Цільове повідомлення	Визначення повідомлення, що є фактичним транслюванням цінностей бренду за допомогою обраних каналів;
	Воронка продажів	Формування всіх компонентів просування у загальну структуру;
Ціна	Політика ціноутворення	Аналіз політики ціноутворення;
Збут	Customer journey	Формування карти дотику цільової аудиторії до компанії;
Процес	Сервіс	Вдосконалення елементів сервісу;
Менеджмент маркетингу		
Оцінювання результативності	КРІ	Визначення головних індикаторів успішності маркетингової кампанії;
	Ефективність	Формування кошторису на імплементацію змін та очікуваний результат;
Стратегія	Структура маркетингу	Узагальнення компонентів маркетингу у єдину структуру;

Джерело: розроблено автором

Відповідно до зазначеного плану робіт, першим об'єктом трансформації є рішення верхнього рівня, тобто рішення щодо ідеї функціонування підприємства. Необхідність проведення змін пояснюється прагненням компанії до зміни вектору діяльності (зміни роботи на модель, де B2B замовлення будуть основою маркетингових зусиль компанії, а B2C, що за своєю класифікацією належать до підрозділу «Собаки» матриці БКГ, оскільки мають низький рівень рентабельності та вимагають високого ступеню залученості робочої сили, мають поступово усуватись з асортименту компанії).

В результаті проведення обговорень з керівним складом LPro було вирішено конкретизувати місію та візію компанії та зробити її орієнтованою на потреби кінцевого споживача. У основі потреб лежить інформація, зазначена у табл. 2.6 та дані щодо трендів ринку. Проведений аналіз дозволяє скомпільовати місію підприємства у наступну: «комплексна юридична та

бухгалтерська підтримка для миттєвого виконання завдань, вирішення поточних проблем та консультації компанії замовника».

Візія, в свою чергу – це «стати міжнародною компанією та працювати з великим бізнесом». До поточних цінностей було запропоновано додати наступні компоненти:

- професіоналізм – виважені поради та відданість бізнесу замовника;
- простота – виконання лише необхідних для замовника дій, зрозуміла мова;
- дружність – індивідуалізований підхід до кожного замовника, поважливі відносини всередині компанії;
- швидкість – термінові відповіді та виконання завдань протягом одного дня;
- відсутність токсичності – збалансовані відносини з суспільством, дотримання найвищих стандартів юридичної етики;

Зазначені елементи, формуючи цінність компанії в очах потенціальних споживачів та суспільства в цілому, мають бути зазначені на офіційному сайті та відображені у роботі компанії в цілому.

Візія як елемент найвищої мети підприємства вказує на напрямок розвитку «Лігал Протекшн». При прийнятті будь-яких поточних рішень, направлених на просування підприємства, компанії необхідно керуватись цілями у коротко- середньо- та довгостроковій перспективі. Оскільки такі цілі не було сформовано, після інтерв'ю з директорським складом компанії було визначено: ціль на 1 рік (стабілізація сервісу компанії, накопичення потенціалу до зростання), на 5 років (стати середньою за розмірами компанією) та на 10 років (увійти у ТОП 50 юридичних компаній України).

Наступною задачею оптимізації маркетингу є формування стратегії диференціації. Прийняття такого рішення пов'язано з переорієнтацією ринку функціонування, що зумовлює необхідність у зміні структури послуги. Окрім того, знання про існуючі ринкові сегменти дозволить прийняти більш виважене управлінське рішення щодо формування продуктової орієнтації.

Стратегія диференціації, згідно з характеристикою ринкового середовища, є трендом та необхідною умовою функціонування юридичної компанії. Диференціація є основою створення позиціонування та формує вектор подальшої роботи з каналами збуту та просування.

Для визначення пріоритетних сегментів було обрано метод порівняння загальноринкових сегментів з сегментами, що відповідають клієнтській базі компанії LPro. Вибір методу пояснюється тим, що досвід підприємства у роботі з певними сегментами сприяє формуванню експертності та є базою створення портфолію.

Таблиця 3.2.

**Вибір ринкових сегментів для диференціації послуг підприємства
LPro**

Ознака сегментації	Ринкові сегменти	Сегменти, що відповідають досвіду LPro
За потребами клієнтів	Судова справа Корпоративне право Злиття і поглинання Податкове право Інтелектуальна власність	Судова справа Корпоративне право Податкове право Інтелектуальна власність
За місцем розташування	Робота в межах одного району Робота в межах міста Робота в межах країни Міжнародна діяльність	Робота в межах міста
За платоспроможністю	Сегмент з низькою ціною Сегмент з середньою ціною Преміум сегмент	Сегмент з низькою ціною Сегмент з середньою ціною
За ринком функціонування клієнта	ІТ-право Право у сфері послуг та виробництва Медичне право Аграрне та земельне право; Банківське та фінансове право Енергетичне право Державні закупівлі Право з нерухомості	ІТ-право Право у сфері послуг та виробництва Право з нерухомості

Джерело: розроблено автором

Результати, зазначені у табл. 3.2 свідчать про необхідність у позиціонуванні «Лігал Протекшн» як компанії, що функціонує в межах Києва, надає послуги компаніям з орієнтацією на галузь ІТ, надання послуг

чи виробництва та компаніям з реалізації нерухомості; займається корпоративним правом, судовою справою та інтелектуальною власністю та займає низький та середній ціновий сегмент. Окрім того, юридичні компанії традиційно позиціонуються як закриті структури з чітким наголошенням на точності, педантичності та бюрократизмі. Позицією LPro, натомість, може транслювати відкритість, прогресивність, соціальну орієнтованість, відхід від стандартів. Замість класичної форми ведення документації компанія може використовувати технологію Legal design – практику, що проголошує відхід від класичного документообігу за рахунок створення простих для сприйняття документів [54].

Вибір ринку функціонування та точок диференціації дозволяє сформувати асортимент послуг компанії. Аналіз політики управління продуктивним портфелем показав наявність широкої кількості номенклатур, що органічно поєднуються у пакеті послуги абонентської підтримки. Однак, компанія також пропонує виконання окремих юридичних послуг для B2B сектору, що формує необхідність у оцінці доходів від кожного типу послуг. В результаті виявленої проблеми було проведено аналіз асортименту підприємства за моделлю ABC аналізу:

Таблиця 3.3.

ABC аналіз асортименту компанії

Сегмент	Виручка	Доля виручки	Накопичувана сума	ABC
абонентське обслуговування	155910	36,5%	36,5%	A
корпоративне право	103712	24,0%	60,5%	A
податкове право	89628	21,0%	81,5%	B
судова практика	62739	14,7%	96,2%	C
інтелектуальна власність	16133	3,8%	100,0%	C
Сума	426800	100,0%	100,0%	

Джерело: розроблено автором

В результаті проведеного аналізу виявлено, що сегменти судової практики та інтелектуальної власності генерують найменше прибутку та є найдовшими за часом виконання. В той час коли сегмент судової практики може мати підтримуючу роль та забезпечувати підприємство прибутком при зміні кон'юнктури ринку (згідно з результатами SWOT аналізу та аналізу ринкових сегментів), інтелектуальна власність як сегмент не несе цінності для компанії.

Після визначення послуги компанії необхідно конкретизувати цільову аудиторію. Для цього пропонується взяти за основу досвід компанії у роботі з аудиторією, описаною у табл. 2.6. Зміна концепції зумовлює концентрацію на цільовій групі «Підприємці». У межі цієї групи недоцільно формувати окремі портрети за рахунок схожості мотивів та патернів поведінки. На нашу думку, персоналізувати аудиторію компанії LPro можна шляхом аналізу споживацької поведінки в мережі Інтернет. Для отримання даних був використаний інструмент Google Analytics. Згідно з отриманими результатами, портрет споживача складає аудиторія віком 25-34 роки (33,5%) та віком 18-24 років (27,5%). З загальної кількості відвідувань сайту 45,8% аудиторії – жінки, і, відповідно 54,2% - чоловіки. 70% трафіку складають відвідування з України, проте певна кількість відвідувань відбувається з Росії та США. Поведінкові характеристики зазначеної аудиторії наступні: більшість сеансів відбуваються з десктопних пристроїв (комп'ютери та смартфони), лише 1/3 всіх відвідувань приходяться на мобільні пристрої. Частота відвідувань зосереджена на 16:00-22:00 протягом всього тижня, проте максимум користувачів відвідують сайт у четвер. Половина цільової аудиторії користується російською мовою браузера, на другому за популярністю місці – англійська мова, в той час як українська мова займає лише 3 місце. Цікавими є категорії суміжних інтересів цільової аудиторії: таким чином, користувачам цікава тема «Спорт/Індивідуальний спорт/Біг», «Комп'ютери та електроніка/Побутова електроніка/Електронні аксесуари», а також «Спорт/Індивідуальний спорт/Велоспорт». Отримана аналітика

дозволяє зробити висновок про загальний портрет аудиторії: це молоді проактивні люди, що спілкуються російською мовою, бізнес для них є важливим елементом життя, тому навіть після роботи вони шукають можливості для розвитку свого підприємства. Отримана інформація стане основою для формування змін у стратегії маркетингової комунікації.

Останнім елементом управлінських стратегічних рішень є бренд, що трансформує обране позиціонування у чіткі меседжі. Компанія LPro вже має сформований бренд, тому ребрединг не є необхідним кроком. Проте, зважаючи на зміну системи цінностей та цілей, варто внести корективи у враження від сприйняття бренду. Окрім того, хоч бренд і має сильну візуальну складову, проте система цінностей, що стоїть у основі бренду, слабо транслюється через процес комунікації.

З метою покращення споживацького сприйняття бренду LPro було розроблено трьохрівневу систему, що окрім зовнішньої складової формуватиме ціннісні аспекти бренду (рис. 3.1). До таких прихованих складових можна віднести позиціонування, філософію бренду та сторітелінг. Останній пропонується для підкріплення вже створеної філософії за допомогою додавання інтерактивності та інтересу у бренд. Філософія у свою чергу є зовнішнім транслюванням цінностей, зазначених вище. На нашу думку, бренд юридичної компанії повинен мати сильну філософію, що заснована на підкресленні дотримання етики та моралі. Подібні компоненти дозволять підкріпити унікальну торгову пропозицію, персоналізувати та сформувати інтерес суспільності до характерних рис Лігал Протекшн.



Рис. 3.1. Система бренду підприємства LPro

Джерело: розроблено автором за даними [37]

Після введення необхідних змін у стратегічні рішення компанії, необхідно скоригувати тактичні дії для реалізації ідей Лігал Протекшн. На нашу думку, елементи маркетингового міксу підприємства є збалансованими, тому тактичні рішення розраховані на точковий вплив на певні елементи з метою підвищення їх ефективності.

Таким чином, зважаючи на запити компанії щодо переорієнтації ринку функціонування, рекомендовано розширити канали збуту за рахунок виходу на вітчизняні і міжнародні онлайн-платформи для пошуку виконавців. Такими платформами можуть бути вузькоспеціалізовані каталоги аутсорсингу, веб-сайти з пошуку роботи, а також платформи для пошуку виконавців-фрілансерів. Модель роботи з такими платформами включає етапи реєстрації та наповнення профілю компанії (або профілю юристів компанії), складання пропозиції для прямого контакту з роботодавцями та ведення комунікації до моменту підписання угоди. Перевагою такої моделі є спрощена система маркетингу, що вимагає лише моніторингу пропозицій та конкурентного середовища на обраній платформі та складання резюме компанії. Недоліком є необхідність цінового демпінгу до моменту отримання внутрішньої для майданчику репутації.

У комплексі засобів збуту окрему увагу пропонується приділити соціальній мережі LinkedIn. За моделлю роботи даний майданчик має аналогічний до вище зазначених типів платформ функціонал, проте формує значно сильніший імідж компанії. Окрім того, саме даний інструмент дозволить LPro отримувати великі замовлення.

Подібний вплив необхідно здійснити і на компонент просування, адже аналіз каналів комунікації показав середню віддачу від інвестицій окремих каналів.

Веб-сайт як проміжний етап, який акумулює весь трафік з етапу первинного контакту та трансформує зацікавлених користувачів у лідів, має бути оптимізованим під виконання задачі інформування. Окрім того, сайт підприємства є об'єктом впливу при налаштуванні пошукового маркетингу, організації репутації в пошукових мережах, краудмаркетингу та контент маркетингу. На нашу думку, сайту вдається виконувати поставлену задачу, адже він націлений на формування у потенційного клієнта загального враження від компанії. Для цього на сайті вказана інформація про перелік послуг (що варто змінити та оновлений портфель продукту та виділити абонентське обслуговування як окрему послугу), новини компанії, опис підприємства та контактні дані. Для покращення користувацького досвіду від взаємодії з сайтом пропонується оптимізувати контент та ключові слова за SEO-стандартами, додати більше інформації про команду LPro та підвищити інтерактивність користування сайтом за рахунок нестандартних форм контенту, таких як відеоматеріали, інфографіки, чат-боти для спілкування, тощо. Також рекомендується додати деталізований опис кожної послуги з наголошенням досвіду компанії в даній галузі та описом рішень для потенційної аудиторії.

Аналіз SEO-показників у динаміці свідчить про необхідність інтенсифікації зусиль команди з зовнішнього та внутрішнього просування для збору семантичного ядра сайту, створенні SEO-контенту (для onpage-оптимізації) та розробці PR-матеріалів, таких як інтерв'ю з засновниками на

сайтах з новинами юридичної галузі; краудмаркетингових посилань, таких як посилань з веб-форумів або директорій; контент-матеріалів на зовнішніх джерелах, таких як гостьові статті, відео чи інфографіки.

Пропонується також змінити підхід до роботи з соцмережами – варто прибрати Instagram-маркетинг з комплексу каналів комунікації, адже цільова аудиторія тут не націлена на покупку послуг у сфері B2B. Натомість пропонується ввести додатковий канал – LinkedIn, адже ця соціальна мережа націлена на формування бізнес-контактів та пошук професіоналів для виконання робочих задач. Також пропонується змінити частотність та форму контенту для мережі Facebook, зробити його більш інтерактивним та стимулювати аудиторію до соціальних реакцій.

Також важливою частиною каналів просування є веб-PR, що у випадку LPro складається з системи управління відгуками, написання прес-релізів та інтерв'ю та участь в онлайн-конференціях та семінарах. Оскільки наявні показники успішності ведення онлайн-комунікації, що були згадані раніше, свідчать про малу залученість компанії в інформаційний простір, необхідно підготувати платформу для стимулювання користувачів до обговорення компанії. Для цього варто проводити реєстрацію на сайтах відгуків, розбудовувати мережу нетворкінгу та використовувати краудмаркетинг у формі обговорення чужих веб-матеріалів.

Наступним засобом комунікації з цільовою аудиторією є контент маркетинг. Даний інструмент необхідно впровадити в систему веб-маркетингу через канали веб-сайту, пошукового маркетингу та маркетингу в соціальних мережах. На нашу думку, даний компонент органічно поєднує всі вище зазначені елементи в одну систему онлайн комунікації. Окрім того, контент маркетинг може об'єднувати всі елементи воронки продажів та стати ідентифікатором зацікавленості аудиторії в послугах компанії – дана функція виконується за рахунок освітлення актуальних юридичних тем (загальноринкових або на прикладі кейсів компанії) та оцінки віддачі аудиторії у формі конверсії або соціальних реакцій.

Останнім елементом онлайн маркетингу є комунікації через месенджери та E-mail. Дані методи, на нашу думку, мають потенціал за рахунок їх вбудови у процес надання послуг та щоденного використання інструментів цільової аудиторією. Безпосередня реалізація даного підходу відбувається шляхом створення груп у веб-месенджерах (з можливою частковою дублікацією контенту з веб-сайту або соціальних мереж), або індуальним спілкуванням з лідами.

Окрім інтернет-інструментів просування бренду, підприємству «Лігал Протекшн» варто ввести канали офлайн-комунікації. Подібні заходи мають бути направлені на локальний ефект підвищення обізнання, в даному випадку локальною рекламою можна вважати розміщення вивісок або інформаційних буклетів у межі бізнес-центру. Окрім того, компанія варто продумати можливість використання виставкового маркетингу та івент-маркетингу у разі зниження попиту. Таким чином, ціллю використання зазначених інструментів є отримання бази номерів для гарячих дзвінків. Проте через високу вартість наразі інструменти офлайн комунікації мають опосередковану роль у системі просування.

Окрім каналів просування, вимагає трансформації і модель їх поетапного впровадження у комунікаційний процес компанії, початкова версія якого представлена на рис. 2.2.

Зважаючи на впроваджені рекомендації, необхідно змінити підхід до поетапного управління інформацією про компанію, що отримують потенційні споживачі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Поетапний план продажів підприємства LPro

Етап	Канал комунікації	Комунікаційне повідомлення	Цільова дія
Інформування аудиторії про компанію	SEO, word-of-mouth, Google Business, нетворкінг, івент-маркетинг, маркетинг, краудмаркетинг	Інформування про наявний асортимент, відгук на проблему споживача, стимулювання зацікавлення	Кількість осіб, проінформованих про існування компанії, мінімізація витрат на комунікацію

Продовження таблиці 3.4

Донесення інформації до аудиторії	Контент маркетинг, соціальні мережі, PR	Переконання у надійності та якості послуг компанії	Кількість осіб, залучених на наступний етап, контроль за якістю матеріалу та меседжами
Залучення клієнтів	Прямий продаж, чат-боти, месенджери	Відповідь на запитання та обговорення кейсу замовника	Підписання контракту
Надання послуг	Месенджери, E-mail маркетинг, соціальні мережі та чат-боти	Оцінка потреб споживача	Контроль за якістю сервісу
Післяпродажне обслуговування	E-mail маркетинг, телефонні дзвінки, месенджери, чат-боти	Підкріплення вражень від взаємодії	Підвищення задоволеності послугами клієнтів, стимулювання розповсюдження інформації
Управління відгуками та репутацією	Google Business, краудмаркетинг, word-of-mouth, соціальні мережі	Висвітлення позитивних вражень від взаємодії, стимулювання до відгуків	Формування фундаменту майбутніх повторних продажів

Джерело: розроблено автором

Рекомендації, надані у табл. 3.4 вказують на зміни, що необхідно впровадити у системі продажів та формують цільові повідомлення на кожному етапі. Також зазначена система передбачає етапи післяпродажного обслуговування та управління відгуками, що не були впроваджені у компанії раніше.

Наступним елементом маркетингового міксу, що підлягає впровадженню змін є процес. Оскільки компанія не мала послідовного підходу до впровадження сервісу та не збирала статистику щодо задоволеності споживачів послугою LPro, було вирішено оптимізувати процес надання послуги, зважаючи на видимі та непомітні для клієнта елементи обслуговування.

Візуальне представлення шляху, що проходить клієнт від етапу першого прямого контакту з компанією – продажу, до етапу завершення комунікації зображене на рис. 3.2.

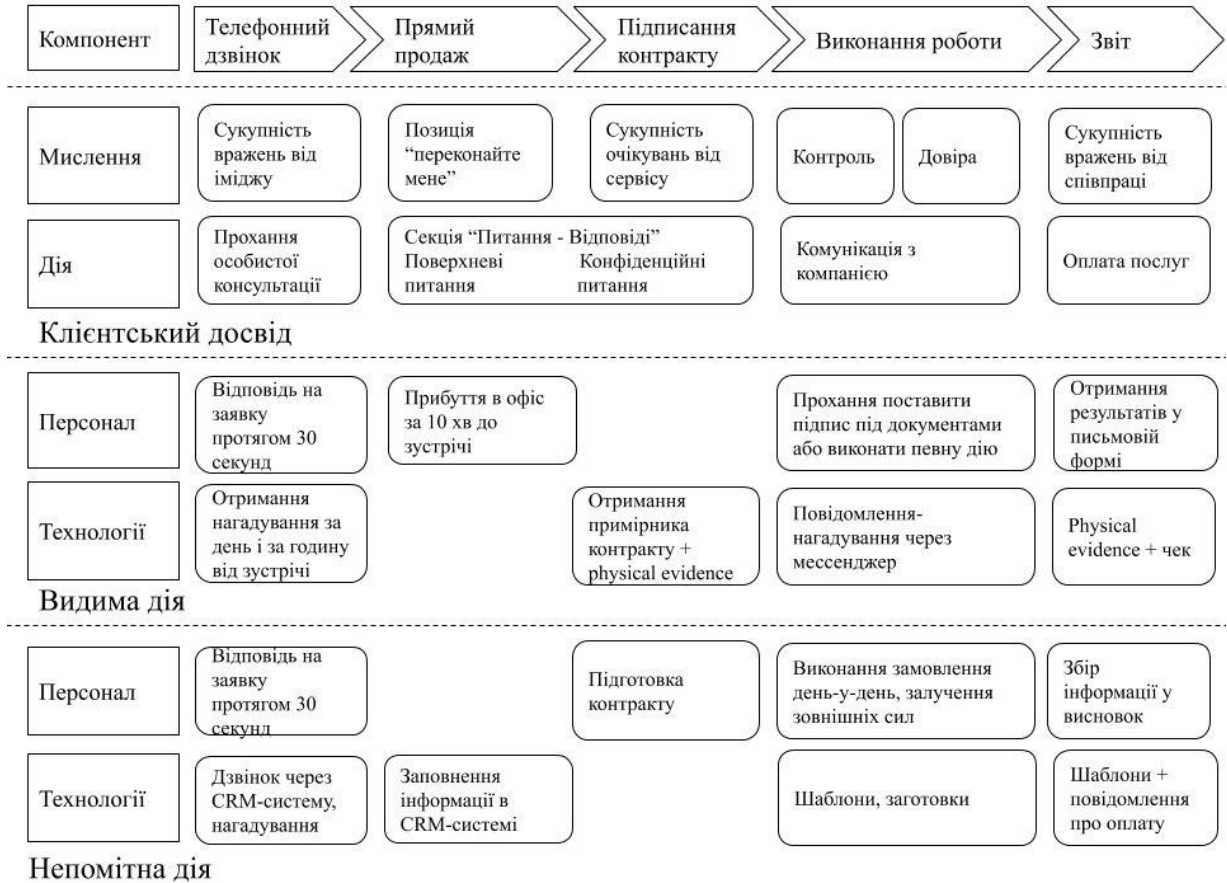


Рис. 3.2. Система надання сервісу підприємства LPro

Джерело: розроблено автором

Відповідно до зазначеної схеми, першим етапом є переговори, що відбуваються за межами офісу підприємства Лігал Протекшн. Представникам компанії необхідно відповідати сформованому на етапі комунікації іміджу та мати лідерську позицію у процесі комунікації. Ускладненням цього процесу є те, що клієнт має більш сильну позицію за рахунок обстановки. Для того, аби компанія LPro зберігала свій фрейм необхідно вивчати процес ведення переговорів, мати команду для спільного просування інтересів та мати завчасно заготовлений план ведення розмови. Дані компоненти дозволять компанії зберегти імідж професійності та лаконічності.

На етапі підписання контракту LPro може підкріпити враження від сформованого уявлення про послуги за рахунок їх візуалізації. Для цього рекомендовано використати вище зазначений метод Legal Design та оформити контракт або документ «Правила та умови роботи з компанією» у формі інфографіки або коміксів. На цьому етапі можна додати фізичні елементи, такі як рекламну продукцію (щоденники, ручки, чашки та інші компоненти з логотипом компанії) або солодощі. Також потрібно чітко оголосити процес подальшої комунікації, пояснити технологію, терміни виконання та надати клієнту доступ до інструментів виконання роботи, наприклад робочого файлу (такий крок посилить у клієнта враження контролю за роботою, що виконується для нього).

На етапі виконання роботи найбільшою перешкодою є те, що сутність послуги передбачає необхідність клієнта бути присутнім на певних видах діяльності, наприклад для підписання документів, оформлення компанії у нотаріуса або судової діяльності. Для управління сервісом на даних етапах пропонується запровадити систему попередніх повідомлень та супроводжувати клієнта під час даних поїздок. Також необхідною складовою є оперативне реагування на повідомлення клієнтів, що може бути забезпечене за допомогою впровадження чат-бота.

Етап надання звітності визначає відповідність попереднього враження від послуг з результатом. Для того, щоб зрівняти очікування з фактичними результатами пропонується пояснювати користувачам сутність допомоги ще на етапі залучення (наприклад додавши відповідний блок у вебсайт компанії), а також підтримувати клієнта за допомогою чат-боту або прямого спілкування протягом надання послуги (наприклад через встановлення дружніх відносин зі споживачем) для отримання зворотнього зв'язку.

Описані вище елементи сервісу потребують оптимізації. Рекомендацією є об'єднання всіх зазначених етапів за допомогою CRM-системи. Таке рішення дозволить компанії керувати клієнтами від початку першого дотику (етапу інформування, що впроваджено у воронку продажів) до етапу

формування звіту. У CRM-систему можна інтегрувати: програмами для збору аналітики, особисті кабінети у соціальних мережах та платформи для пошуку замовлень, E-mail комунікацію, СМС-повідомлення, телефонні дзвінки та хмарні технології для збереження інформації. Також CRM-система підлягає налаштуванню автоматизації роботи з каналами комунікації та кастомізації цільових повідомлень та шаблонів для роботи.

Таким чином, рекомендовано удосконалити підхід до виконання оперативної діяльності за рахунок попередньої зміни маркетингової стратегії, що включає переорієнтацію на ринок B2B, підготовку стратегії диференціації за рахунок спеціалізації на галузях ІТ права, права з надання послуг чи виробництва та права з реалізації нерухомості. Також було рекомендовано укріпити бренд шляхом формування ціннісних аспектів брендингу та підкоригувати асортимент шляхом виключення найменш прибуткових галузей з комплексу надання послуг.

На рівні тактичних рішень було розроблено комплекс заходів для оптимізації результатів стратегії просування через формування комплексного підходу до роботи з кожним каналом комунікації. До рекомендацій також відноситься введення додаткового каналу збуту – веб-платформ для пошуку виконавців, що є інвестицією у стабільність потоку замовлень. Окрім того, було розроблено політику надання сервісу через поділ шляху дотику споживачів до компанії на етапи.

3.2. Пропозиції щодо формування плану управління маркетингом підприємства.

Зазначені вище дії мають на меті розкриття синергічного ефекту від маркетингу та направленні на використання наявних у підприємства «Лігал Протекшн» ресурсів. Проте існує необхідність у систематизації зазначених компонентів у структуру, що відповідатиме потребам малого бізнесу.

Завданням підприємця є компонування маркетингу у єдину стратегію, зважаючи на отриману з дослідження інформацію та цілі підприємства.

Оскільки підприємство наразі продовжує стабілізацію внутрішніх процесів, найоптимальнішою стратегією, на нашу думку, є утримання існуючих позицій та поступова підготовка до зростання.

Перший компонент стратегії – утримання існуючих процесів – пояснюється необхідністю стабілізації операційної діяльності після впровадження першочергових рішень – змін ринку функціонування компанії. Окрім того, кризові явища, що проглядаються у економічній ситуації всередині країни, можуть мати відображення у структурі попиту на юридичному ринку. В такій ситуації компанії LPro варто використати свої традиційні для малого бізнесу переваги – можливість швидкої адаптації до ринкових змін. Ринкова ситуація підштовхує компанію до перегляду асортименту, оскільки існує ймовірність до необхідності формування пакетів послуг з більш дешевим варіантом їх виконання. Подібні процеси стануть індикатором необхідності перегляну політики ціноутворення, що у такому випадку має базуватись на основі методів визначення середньоринкових цін.

З метою утримання темпу зростання пропонується зосередитись на впровадженні нових каналів збуту. Як вже було зазначено, подібне рішення є інвестицією у стабільність компанії та дозволить підтримати попит на існуючому рівні у випадку його зниження.

Також до першочергових задач належатиме оптимізація витрат на просування продукції. Зміна бренду компанії так чи інакше вимагатиме капіталовкладень у підсилення іміджу, а мінімізація витрат не має бути здійснена за рахунок звуження воронки продажів. В такому випадку доцільно віддати найвищий пріоритет інструментам: краудмаркетингу (оскільки така робота може бути виконана штатними спеціалістами, має найбільшу віддачу на вкладені ресурси та створюватиме ефект для PR, SEO та SERM компанії); контент маркетингу (оскільки цей інструмент матиме ефективність навіть при мінімальних вкладеннях та проявлятиме ефект для SEO, SMM та PR) та івент-маркетингу (оскільки даний інструмент формує публічність компанії та

є можливістю донесення цінностей LPro, має ефект для SMM, PR та нетворкінгу).

Довгострокова стратегія, натомість, розрахована на забезпечення безперервного зростання компанії. Після проведення першого етапу змін та стабілізації внутрішнього середовища, LPro матиме змогу реалізовувати накопичений потенціал через проведення активної маркетингової політики.

Стратегії зростання компанії можна умовно поділити на види:

- зростання за рахунок побудови сильного бренду;
- зростання за рахунок персоналізації відносин з кожним споживачем;
- зростання за якісної унікальної торгової пропозиції.

Оскільки наразі компанія не може забезпечити якісно нову продуктову диференціацію, то для нарощування об'єму продажів пропонується об'єднати методи зростання за рахунок брендингу та зростання через персоналізацію спілкування. Такий підхід вимагає створення відмінного сервісу та його активне висвітлення через канали комунікації: компанії необхідно забезпечити таку комунікацію з цільовою аудиторією ще на етапі залучення, що дозволить зробити процес комунікації найсильнішою унікальною торговою пропозицією компанії. Даний метод відповідає наявним ресурсам компанії та вже реалізований у процесу надання послуги. Для повного виконання поставленої мети необхідно сформувати воронку продажів у таку, що зазначена на табл. 3.4 та забезпечити повну відповідність послуг компанії очікуванням споживачів.

Витрати на імплементацію всіх зазначених змін можуть бути розтягнутими у часі в залежності від терміновості їх впровадження. Так, виконання першого етапу передбачає переважання креативної мисленнєвої діяльності та вимагає залучення усього персоналу компанії для брейнштормінгу. При цьому зазначені зміни мають вплив і на процеси управління та на виконання юридичної діяльності всередині компанії в цілому. Планований час на введення зазначених змін можна поділити на час впровадження (1 місяць) та час стабілізації (2-3 місяці). Результатом втілення

першочергової стратегії є виконання короткострокової цілі – стабілізація сервісу компанії та накопичення потенціалу до зростання. Даний етап не матиме чіткого відображення у фінансовій звітності компанії окрім ведення додаткової статті витрат – витрати на проведення маркетингових дій (опис фінансових вкладень вказано у табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Плановані витрати на проведення першочергових змін у маркетинговому комплексі підприємства LPro

Об'єкт змін	Вартість, грн	Час виконання
Витрати на першочергові зміни		
Формування цілей підприємства	-	4 дні + залучення працівників
Робота з коригуванням асортименту	-	3 дні + час на завершення виконання поточних замовлень
Формування стратегії диференціації та дослідження аспектів роботи на оновленому ринку	-	2 тижні
Формування оновленого бренду	2000 за консультацію дизайнера та програміста	1,5 тижні
Робота з новими каналами збуту (до моменту отримання першого замовлення, що відповідає цінovій політиці компанії)		1 місяць
Робота з каналами краудмаркетингу		2 години на тиждень
Написання та публікація контенту для веб-сайту, соціальних мереж та гостьових статей, в середньому по 2 матеріали на 1 канал на місяць	3000	Перманентно, виконується методом аутсорсингу
Проведення власних онлайн-семінарів та участь в семінарах у якості експерта		6 годин на місяць

Джерело: розроблено автором

Як видно з зазначеного розподілу витрат, усі зазначені зміни вимагатимуть інвестицій у розмірі 5 тис. грн. та можуть бути втілені протягом 1-2 місяців керуючим складом LPro з аутсорсингом тих процесів, що вимагають часових вкладень.

Час виконання другого етапу можна умовно поділити на наступні етапи: підготовка (від 1 місяця до 3 місяців), реалізація потенціалу (2 місяця) і оптимізація результатів (до 6 місяців). Подальша робота з маркетингом вимагатиме створення маркетингового відділу та виконання операційної маркетингової роботи по управлінню каналами комунікації та проведення ринкових досліджень.

Метою виконання зазначених дій є: підвищення рівня рентабельності за рахунок усунення найменш прибуткових галузей з асортименту компанії; отримання нових замовлень у загальній кількості 20 (щомісячно), при цьому підвищення LTV замовлень; зменшення витрат на залучення 1 клієнта; отримання стабільних показників зростання компанії у формі зростання доходу на 5% щоквартально.

Таким чином, до плану виконання зазначених дій належить формування компонентів, що підлягають змінам, у єдину стратегію удосконалення управління маркетинговою діяльністю. Відповідно до плану пропонується поділити етапи впровадження змін на 2 періоди. Першочерговим змінам мають піддатись ті елементи, що належать до стратегічних рішень. Ефектом від їх впровадження має бути стабілізація компанії на обраному ринку функціонування. До змін другого рівня належить оптимізація елементів маркетингового міксу та створення підґрунтя до зростання компанії за рахунок поєднання стратегії інтенсифікації впровадження брендингу та створення сервісу як основи конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного в дипломній роботі дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження у теоретичній частині роботи, варто зазначити, що малий бізнес розглядається у якості окремої економічної, господарської та соціальної категорії та складає 99% від загальної кількості підприємств України. Було визначено сутність малого підприємництва, що є формою організації бізнесу, комерційної діяльності з метою отримання прибутку за рахунок створення, виготовлення та реалізації певної продукції або надання послуг. Відповідно до Господарського кодексу України, до підприємств малого розміру належать суб'єкти підприємницької діяльності, річний оборот яких не перевищує 10 мільйонів євро, а загальна чисельність працівників яких є не більшою ніж 50 осіб.

Підприємство малого розміру має особливі ознаки, що полягають у організаційній структурі, підходу до управління, мотивації співробітників, організації фінансового забезпечення та маркетингу та характеризується гнучкістю та адаптативністю до зовнішніх умов функціонування.

Дані фактори зумовлюють специфіку ведення маркетингової діяльності, що, як і більшість процесів, залежить від знань та умінь керівника підприємства. Маркетинг малого бізнесу є окремою ланкою маркетингу, оскільки вимагає диверсифікації маркетингової стратегії у бік фокусування на наявних ресурсах та адаптації маркетингу до орієнтації на короткострокові цілі. Маркетинг малого бізнесу піддається впливу багаточисленних факторів, але залишається цілісною системою. Базою при імплементації маркетингової стратегії є попередньо складений маркетинговий план.

При розробці маркетингового плану було запропоновано модель, що базується на 3 етапах та включає поступову розробку маркетингової

стратегії, маркетингової тактики та компонування обох етапів у модель функціонування маркетингу на підприємстві. Додатком до маркетингового плану можуть стати інноваційні стратегії ведення маркетингової діяльності з їх адаптацією до потреб малого бізнесу.

Відповідно до специфіки малого підприємництва як організаційної форми було вивчено моделі управління маркетинговими процесами, в тому числі оцінено стратегічні підходи до менеджменту маркетингового комплексу та методи побудови відділу маркетингу.

Практична частина дипломної роботи базується на дослідженні маркетингових процесів товариства з обмеженою відповідальністю «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН». Підприємство надає послуги з юридичної та бухгалтерської підтримки для юридичних та фізичних осіб в місті Києві та функціонує під брендом «LPro».

Аналіз діяльності підприємства показав, що компанія знаходиться на стадії зростання та має потенціал до розширення мережі збуту на локальному ринку. LPro має органічний асортимент, що складається з чотирьох позицій.

Фінансова складова функціонування малого бізнесу свідчить про коливання рівня доходу та прибутку відповідно та високу частку операційних витрат у фінансовій звітності підприємства. Рівень рентабельності у 2019 році становив 1%. Окрім того, підприємство піддається впливу зовнішніх факторів та має приділити більше уваги керуванню маркетинговою стратегією та мати детальний план розвитку з урахуванням можливих загроз з боку законодавства.

За результатами проведення SWOT аналізу були визначені наступні фактори успіху для підприємства: наявність сильного бренду та унікальних торгових пропозицій, можливість використання наявних виробничих потужностей для нарощування об'єму збуту послуг.

Аналіз ринку свідчить про те, що компанія конкурує за свої позиції з первинними та вторинними конкурентами, а також конкурентами за B2B та B2C ринках. Первинними в даному випадку вважатимуться компанії, що

надають юридичну та бухгалтерську підтримку (тобто конкурують за найприбутковішу сферу діяльності LPro), а вторинними — локальні конкуренти.

Маркетингова діяльність підприємства концентрується на збутовій політиці. Активні дії щодо залучення клієнтів виконувались керівним складом компанії за рахунок аутсорсингових сил. За допомогою оцінки компанії за факторами 7P було виявлено недоліки в політиці ціноутворення, політиці маркетингових комунікацій та процесі надання юридичних послуг. Сильним боком компанії є безпосередній продукт та персонал.

Було визначено фактори, що вимагають додаткового вивчення. До таких факторів було віднесено складові менеджменту маркетинговою діяльністю, що повинна бути структуризована та оптимізована за рахунок змін в організації маркетингових процесів, формування підходів до управління потенційними споживачами та визначення системи оцінки ефективності маркетингу.

Було розроблено рекомендації управління маркетинговими процесами, до яких відноситься систематизація процесу управління маркетингом за рахунок формування сильних сторін компанії, якими, базуючись на попередньому дослідженні, є бренд та сервіс компанії.

Окрім того було проаналізовано елементи маркетингової тактики та стратегії, що вимагають оптимізації. Такими об'єктами було визначено ринок функціонування, який, відповідно до плані компанії, мав змінитись на надання послуг виключно для юридичних осіб, стратегії диференціації, що має включати спеціалізацію компанії на галузях ІТ права, права з надання послуг чи виробництва та права з реалізації нерухомості. Було рекомендовано Також було рекомендовано укріпити бренд шляхом формування ціннісних аспектів брендингу та підкоригувати асортимент шляхом виключення найменш прибуткових галузей з комплексу надання послуг.

На рівні тактичних рішень було вирішено оптимізувати канали маркетингової комунікації за рахунок формування комплексної уніфікованої стратегії просування та оптимізувати процес надання послуги за рахунок формування 4-етапного сервісу компанії. Для підкріплення політики збуту було вирішено впровадити додатковий канал – онлайн збут за рахунок присутності на веб-платформах для пошуку виконавців.

Відповідно до планів було вирішено поділити впровадження зазначених кроків на 2 етапи, що пояснюється орієнтацією на виконання коротко- та середньострокових цілей. Таким чином, першочерговою потребою є впровадження змін до стратегії функціонування компанії та підкріплення її конкурентоспроможності за рахунок введення каналів збуту та просування, що мають найбільшу віддачу від інвестицій. Для забезпечення подальшого функціонування компанії з урахуванням втілених змін необхідно впровадити зміни у тактику ведення маркетингу.

Дані рекомендації спрямовані на оптимізацію комплексу маркетингу підприємства LPro за дотримання цілі мінімізації ресурсів на ведення рекомендацій та включає розробку системи маркетингового плану компанії, що орієнтована на досягнення цілей малого підприємства.

Отже, отримані результати свідчать про те, що мету наукової роботи досягнуто, а завдання виконано.

РЕЗЮМЕ

Метою наукової роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю на підприємствах малого розміру та формування пропозицій щодо покращення процесу маркетингового менеджменту для малого бізнесу.

У першому розділі було досліджено теоретичну складову поняття «малий бізнес», риси, характерні даному поняттю. Окрема увага була приділена маркетингу малого підприємства, форм та складових процесу розробки та втілення маркетингового комплексу. В межах теоретичної частини було досліджено методи та моделі управління маркетингом на малому підприємстві.

В другому розділі роботи було проведено аналіз складових маркетингу ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЛІГАЛ ПРОТЕКШН»», внутрішніх та зовнішніх процесів, що здійснюють вплив на маркетинговий комплекс підприємства. В межах даного розділу оцінці піддається процес управління маркетингом на зазначеному підприємстві.

У третьому розділі сформувано рекомендації щодо управління структурними елементами маркетингу та комплексом маркетингу загалом. В розділі надано пропозиції зміни вектору функціонування компанії та аргументовано доцільність проведення даних змін.

Практичним значенням результатів роботи є створення системи маркетингу для підприємств малого розміру.

Ключові слова: малий бізнес, маркетинг, управління маркетингом, маркетинг малого підприємства, маркетинговий менеджмент, комплекс маркетингу, маркетингова стратегія, стратегічне управління.

RESUME

The purpose of scientific paper is to study theoretical and practical aspects of small businesses' marketing management and the preparation of the proposals to improve the process of marketing management in small business.

The first section aimed to explore the theoretical component of the concept of small business, the features and characteristic of this concept. Particular attention was paid to the marketing of small enterprises, forms and components of the process of the development and implementation of marketing complex. Within the theoretical part the methods and models of marketing management in a small enterprise were investigated.

In the second section of the paper the marketing components of "LEGAL company "Legal PROTECTION" Ltd, as well as internal and external aspects that affect the marketing complex of the enterprise were analysed. Within this section, the process of marketing management at the specified enterprise was investigated.

The third section contains recommendations for the management of structural elements and marketing structure in general. The section provides proposals for changes in vector of company's market and explains the profitability of these changes.

The practical significance of the results is the creation of a marketing system for small enterprises.

Key words: small business, marketing, marketing management, marketing of small enterprise, marketing mix, marketing strategy, strategic management.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабушкин А. Эффективный нетворкинг. Как прокачать полезные связи для успеха в бизнесе и жизни : монография. М. : Издательские решения, 2016. 120 с.
2. Герасимяк Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу // *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_35 (дата звернення: 12.05.2020).
3. Геселева Н.В. Огляд ринку юридичних послуг в Україні / Н. В. Геселева, В. В. Подольна, В. О. Слободяник // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. №6 (93). С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_13 (дата звернення: 12.03.2020).
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.03.2020).
5. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві // *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227-234. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/38.pdf (дата звернення: 12.03.2020).
6. Диб А. Одностраничный маркетинговый план. М. : Библос, 2018. 230 с.
7. Димова В.В., Кринська Л.І. Стратегія маркетингу для малого підприємства // *Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України*. Сб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції (г. Одеса, 29-30 листопада 2012 г.). URL: http://www.confcontact.com/2012_11_29/4_dimova.htm. (дата звернення: 2.03.2020)
8. Завадський Й.С., Осовська Т.В. Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 355 с.

9. Захарова М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 15. Вип. 3. с. 142-159. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.3\(34\).120466](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.3(34).120466)
10. Зозульов О. В. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 361-368. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=evntukpi_2016_13_5 (дата звернення: 20.01.2020)
11. Ілляшенко Н.С. Сучасні різновиди маркетингу, їх інструменти і форми // Сумський державний університет. 2013. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33261/1/Illiashenko_tezi_MIIM2013.pdf 2 (дата звернення: 10.02.2020)
12. Кабінетні методи маркетингових досліджень. URL: <http://bit.ly/2WBHvUE> (дата звернення: 10.02.2020)
13. Ковбас І. М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 260-267.
14. Колодка, А.В. Партизанський маркетинг // *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. (м. Суми, 6-8 травня 2014 р.): у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.1. С. 205-207. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/37026/1/guerrilla_marketing.pdf (дата звернення: 14.02.2020).

15. Концепция маркетинг микс (4P, 5P, 7P). URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/> (дата звернення: 10.01.2020)
16. Котлер Ф., Бес Ф. Латеральный маркетинг: технологии поиска революционных идей // М. : Альпина Паблишер, 2010. 205 с.
17. Латеральный маркетинг // URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_1/lateralnyy_marketing/ (дата звернення: 15.01.2020)
18. Невиправні оптимісти: опитування юридичних компаній 2018. URL: <https://drive.google.com/file/d/10WpB0Edw62p7oJawyxTcYKroiMmqMMVo/view> (дата звернення: 12.03.2020).
19. Нові критерії підприємств (мікро, малі, середні, великі). URL: <https://zkg.ua/novi-kryteriji-pidpryjemstv-mikro-mali/> (дата звернення: 10.01.2020)
20. О. В. Болотна, Ю. Г. Терзян, О. О. Хомутова Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві: стаття. // *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5095> (дата звернення: 12.03.2020)
21. Обзор рынка юридических услуг Украины. URL: <https://www.marketing-ua.com/article/obzor-rynka-yuridicheskikh-uslug-ukrainy/> (дата звернення: 10.02.2020)
22. Особливості праці та регулювання трудових відносин на малому підприємстві. URL: https://pidruchniki.com/1202022460943/ekonomika/osoblivosti_pratsi_regulyuvannya_trudovih_vidnosin_malomu_pidpriyemstvi (дата звернення: 10.02.2020)
23. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємств (2010–2018). URL:

- http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm. (дата звернення: 10.02.2020)
24. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm. (дата звернення: 10.02.2020)
25. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. (дата звернення: 10.02.2020)
26. Сутність, критерії та функції малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: https://pidruchniki.com/87617/finansi/osnovi_organizatsiyi_tendentsiyi_rozvitku_malogo_biznesu. (дата звернення: 10.02.2020)
27. Т. І. Зосименко. Роль малого підприємництва у соціально економічному розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/8908;jsessionid=63110B3184A9A6874A8F8F3B60C8A069>. (дата звернення: 10.02.2020)
28. Теоретичні підходи до дослідження сутності категорії малого підприємництва. URL: <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-2.pdf>. (дата звернення: 10.02.2020)
29. ТОП–5 глобальних трендів в юридичному бізнесі, що вплинули на Україну. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top5-globalnih-trendiv-v-yuridichnomu-biznesi-shcho-vplinuli-na-ukrayinu.html>. (дата звернення: 12.03.2020)
30. Украинский юридический рынок: просвещение, аутсорсинг, IT. URL: <https://delo.ua/business/ukrajinkij-uridicheskij-rynok>. (дата звернення: 12.03.2020).
31. Успішна юридична компанія: як відкрити за 6 ключових кроків? URL: <https://www.pravoconsult.com.ua/uspishna-yuridichna-kompaniya-yak-vidkriti-za-6-klyuchovih-kroktiv/>. (дата звернення: 12.03.2020).

32. Фігун Н. В. Основні елементи нейромаркетингу / Н. В. Фігун, І. Ю. Бабанова // *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 14–16 травня 2015 року : до 50-річчя Інженерно-економічного факультету (Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту) / Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 683–684.
33. Холістичний маркетинг – шлях до збалансованого пошуку ключових компетенцій інноваційного бізнесу // URL: https://stud.com.ua/157347/marketing/holistichniy_marketing_shlyah_z_balansovanogo_poshuku_klyuchovih_kompetentsiy_innovatsiynogo_biznesu. (дата звернення: 12.03.2020)
34. Частка малого бізнесу у ВВП менша, аніж думають — експерт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2011/05/22/286506/>. (дата звернення: 14.01.2020)
35. Чи варто починати свій юридичний бізнес? URL: <https://medium.com/lawyerslive/%D1%87%D0%B8-%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BE-%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B9-%D1%8E%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-2c96185a29cc>. (дата звернення: 12.03.2020)
36. Чим відрізняється маркетинг малої і середньої компанії. URL: <https://www.bizmaster.xyz/2019/02/chym-vidriznyaetsya-marketynng-maloyi-ta-serednyoyi-kompaniyi.html>. (дата звернення: 10.01.2020)
37. Что такое бренд? Принципы построения брендов. URL: <https://mad7.ru/blog/chto-takoe-brand>. (дата звернення: 12.03.2020)

38. Шмігач О.М. Євроінтеграційні процеси у сфері підприємницької діяльності в Україні / О.М. Шмігач // *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 503-510.
39. Що таке дизайн-мислення та як його використовувати. URL: https://www.creativeschool.com.ua/design_thinking_3/. (дата звернення: 12.03.2020)
40. Офіційний сайт Юридичної компанії LPro. URL: <https://www.lpro.ua>
41. Як відкрити юридичну консультацію. Крок за кроком. URL: <http://www.xhow.ru/ua/biznes/yak-vidkriti-yuridichnu-konsultaciyu-krok-za-krokom.html>. (дата звернення: 12.03.2020)
42. A. Gilmore Entrepreneurial and SME Marketing – University of Ulster, Jordanstown, N. Ireland, [UK. 2011. pp. 16. URL: https://www.researchgate.net/publication/242021836_Entrepreneurial_and_SME_marketing. (Last accessed: 10.01.2020).
43. Barone A. Digital Marketing. URL: <http://investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp> (Last accessed: 10.01.2020).
44. Bilovodska, O.A. Criteria of enterprise marketing service base forming [Текст] / О.А. Bilovodska, Т.В. Курыченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. Р. 71-80. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35959> (Last accessed: 10.01.2020).
45. D. Miller What is location-based marketing?: article. 2019. URL: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-location-based-marketing-4172454> (Last accessed: 10.01.2020).
46. Doing Business. <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness> (Last accessed: 10.01.2020).
47. Entrepreneurial Marketing vs. Traditional Marketing.- 2018 URL: <https://online.grace.edu/news/business/entrepreneurial-marketing-vs-traditional-marketing/> (Last accessed: 12.02.2020).

48. Forodi P., Gupta S. Nazarian A. Digital Technology and marketing management capability: achieving growth in SMEs // Qualitative Market Research. Vol. 20 No.2 .2017. P. 230 – 246.
49. H. Kurgun, D. Bagiran, E. Ozeren, B. Maral Entrepreneurial Marketing The Interface between Marketing and Entrepreneurship A Qualitative Research on Boutique Hotels European Journal of Social Sciences. Vol.26 No.3 (2011). P. 340-357.
URL: https://www.researchgate.net/publication/235651974_Entrepreneurial_Marketing-The_Interface_between_Marketing_and_Entrepreneurship_A_Qualitative_Research_on_Boutique_Hotels (Last accessed: 10.01.2020).
50. Havlicek K. Marketing Management and Marketing Controlling of SMEs // European Research Studies .2016. 231 p.
51. J. Clement E-commerce worldwide – Statistics & Facts. 2019 URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (Last accessed: 10.01.2020).
52. Kotler F. Armstrong G. Principles of marketing // Pearson 17th Edition. 2018. 637 p.
53. Kurian G. T. The AMA dictionary of business and management // Library of Congress Cataloging-in-Publication Data . 2013. 296 p.
54. Legal design – что такое дизайнерский подход к праву // Medium <https://medium.com/juris-prudence/legal-design-%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4-%D0%BA-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%83-4013c04ae3b7>. (Last accessed: 10.03.2020).

- 55.M. Acutt Marketing Mix – Place (Distribution Strategy) marketing mix promotion. URL: <https://marketingmix.co.uk/place/> (Last accessed: 10.03.2020).
- 56.M. O’Dwyer Marketing the SME: Innovation and Approach. Cambridge Scholars Publishing. 2009. pp. 30. URL: <https://www.cambridgescholars.com/download/sample/59526> (Last accessed: 10.03.2020).
- 57.Marketing strategy definition. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html> (Last accessed: 10.03.2020).
- 58.Morris M., Schindehutte M. Entrepreneurial Marketing: A construct of Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives // The Journal of Marketing Theory and Practice. 2002.10 (4). URL: <https://researchgate.net/publication/257926297> (Last accessed: 12.02.2020).
- 59.Nigar Hashimzade, Gareth Myles, John Black. A Dictionary of Economics // Oxford University Press, 2016. 596 p.
- 60.Rajan Varadarajan (квітень, 2010) Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. URL: https://www.researchgate.net/publication/225485091_Strategic_Marketing_and_Marketing_Strategy_Domain_Definition_Fundamental_Issues_and_Foundational_Premises (Last accessed: 12.03.2020).
- 61.Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M. (2016) Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding model. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 22 (1). URL: <http://eprints.whiterose.ac.uk/102227/3/SME%2520self%2520branding-%2520IJEBr%2520SEPT%252015%2520SR.pdf> (Last accessed: 12.03.2020).
- 62.S. Nwankwo, A. Gbadamosi Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing.-2010. pp. 458. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=TJAtCgAAQBAJ&oi=fnd>

&pg=PP1&dq=SME+Marketing+pdf&ots=hg5kxTnRWW&sig=rJJjaMQTyiPsCxTQh5uyLXbjBy8&redir_esc=y#v=onepage&q=SME%20Marketing%20pdf&f=false (Last accessed: 10.01.2020).

63. Shaker A. Zahra and Mike Wright. Understanding the Social Role of Entrepreneurship // Journal of Management Studies 2016. Vol. 4. #53. P. 610-629.
64. Typical Organizational Structure of a Small Business. URL: <https://smallbusiness.chron.com/typical-organizational-structure-small-business-4895.html> (Last accessed: 10.03.2020).
65. W. Kenton. Guerrilla Marketing. URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/guerrilla-marketing.asp> (Last accessed: 10.03.2020).