REFERENCES

1. Ivaschenko, G.A. and Yaroshenko, O.F. (2011), "Identification of the definition economic security of enterprise", *Business Inform,* no. 9, pp. 129-131.
2. Lochanova, N. (2005), "The economic security of enterprise management system: the problem question, the concept of development", *Economist,* no. 2, pp. 52-56.
3. Lyashenko, O.M. and Bezbozhnyy, V.L. (2008), "Ensuring socio-economic security as a function of modern management", *Scientific papers Donetsk National Technical University*, Iss. 33-1, pp. 66-72.
4. Yaremenko, O.F. (2009), "Mechanism of management of machine-building enterprise economic security", Thesis abstract…cand.sc (Economics), 08.00.04, Khmel'nitsky national university, Khmelnytsky, Ukraine.
5. Prus, N.V. (2011), "Theoretical aspects of economic security". *Visnyk Volodymyr Dal East-Ukrainian National University*, vol. 2, no. 3 (157), pp. 183-193.
6. Shul'ga, I. (2010), "Enterprise economic security as economic category", *Academy review*, no. 2 (22), pp. 37-44.
7. Lyashenko, O.M. (2011), "*Conceptualization of enterprise economic security management*", Volodymyr Dal East-Ukrainian National University, Lugansk, Ukraine.
8. Belous, Y. (2011), "Analysis approach to defining the concept economic security of an enterprise", *Economy, Management, Entrepreneurship,* Iss. 23 (II), pp. 241-246.
9. Mishin, A.Y. and Mishina, S.V. (2012), "The Essence of the concept of economic security of enterprise". *The bulletin of transport and industry economics*, no. 38 (annex), pp. 86-91.
10. Kukharh, M.F. (2013), "Theoretical approaches to definition of essence of economic security of enterprise". *Odessa National University herald*, Iss. 183(2), pp. 83-86.
11. Kovalenko, E. and Lysenko, L. (2014), "Approaches to the definition of economic security of enterprise", *Economical Bulletin of Zaporozhye State Engineering Academy*, Iss. 7, pp. 28-38.
12. Lukianchykova, A.S. (2015), "Defining the concept of economic security of enterprise", *Business Inform,* no. 2, pp. 39-47.

УДК 005.83

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

Клименко С.Є., к.е.н., асистент

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

klimenko.sveta.2011@yandex.ua

У статті розкрито сутність проектного підходу та обґрунтовано доцільність його використання в управлінні рекламною діяльністю підприємств телекомунікаційної галузі. Запропоновано розглядати діяльність з планування, розробки та виведення на ринок нових телекомунікаційних послуг, їх маркетингове та рекламно-інформаційне забезпечення, пошук і налагодження каналів збуту як послідовність окремих проектів, у межах яких здійснюється перерозподіл складових проектного потенціалу. Уперше запропоновано методологію розробки стратегії рекламної діяльності телекомунікаційного підприємства на основі проектного підходу, яка враховує специфіку цієї галузі, зовнішнє оточення бізнесу та коло проблемних питань підприємства. Ця методологія передбачає виконання трьох послідовних етапів: стратегічного аналізу, формування набору альтернативних стратегій, реалізації стратегії, кожен з яких має характерні особливості, пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначаються цілі рекламної діяльності, розподіляються ресурси проектного потенціалу, формується команда проекту. На другому етапі відбувається складання варіантів рекламного бюджету та оцінюється кожен з них на відповідність цілям рекламної діяльності. Зміст третього етапу полягає в складанні остаточного бюджету на виконання обраної стратегії рекламної діяльності, моніторингу ходу виконання рекламних заходів, контролі за змінами та оцінці рівня досягнення цілей рекламної діяльності підприємства. Використання запропонованої методології дозволить телекомунікаційному підприємству підвищити ефективність управління рекламною діяльністю та досягти довгострокових цілей, серед яких: зростання

чисельності користувачів послуг зв'язку, розширення ринкової частки, формування у свідомості споживачів позитивного іміджу підприємства та його послуг. Водночас набуло розвитку застосування проектного підходу в управлінні рекламною діяльністю телекомунікаційного підприємства, що дає змогу підвищити гнучкість його маркетингових та логістичних систем, покращити бізнес-процеси та скоротити чисельність управлінського персоналу в порівнянні з традиційними ієрархічними структурами управління маркетингом і рекламою.
Ключові слова: зовнішнє середовище, проект, проектний потенціал, стратегія, телекомунікаційна послуга, управління рекламною діяльністю, SWOT-аналіз.

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Клименко С.Е., к.э.н., ассистент

Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66

В статье раскрыта сущность проектного подхода и обоснована целесообразность его использования в управлении рекламной деятельностью предприятий телекоммуникационной отрасли. Предлагается рассматривать деятельность по планированию, разработке и выводу на рынок новых телекоммуникационных услуг, их маркетинговое и рекламно-информационное обеспечение, поиск и налаживание каналов сбыта как последовательность отдельных проектов, в рамках которых осуществляется перераспределение составляющих проектного потенциала. Впервые предложена методология разработки стратегии рекламной деятельности телекоммуникационного предприятия на основе проектного подхода, которая учитывает специфику этой отрасли, внешнее окружение бизнеса и круг проблемных вопросов предприятия. Данная методология предусматривает выполнение трех последовательных этапов: стратегического анализа, формирование набора альтернативных стратегий, реализации стратегии, каждый из которых имеет характерные особенности, связанные со спецификой деятельности предприятия. На первом этапе осуществляется анализ внешней и внутренней среды предприятия, определяются цели рекламной деятельности, распределяются ресурсы проектного потенциала, формируется команда проекта. На втором этапе происходит составление вариантов рекламного бюджета и оценивается каждый из них на соответствие целям рекламной деятельности. Суть третьего этапа заключается в составлении окончательного бюджета на выполнение выбранной стратегии рекламной деятельности, мониторинге хода выполнения рекламных мероприятий, контроле за изменениями и оценке уровня достижения целей рекламной деятельности предприятия. Использование предлагаемой методологии позволит телекоммуникационному предприятию повысить эффективность управления рекламной деятельностью и достичь долгосрочных целей, среди которых: рост численности пользователей услуг связи, расширение рыночной доли, формирование в сознании потребителей положительного имиджа предприятия и его услуг. Одновременно получило развитие применение проектного подхода в управлении рекламной деятельностью телекоммуникационного предприятия, что позволяет повысить гибкость его маркетинговых и логистических систем, улучшить бизнес-процессы и сократить численность управленческого персонала по сравнению с традиционными иерархическими структурами управления маркетингом и рекламой.
Ключевые слова: внешняя среда, проект, проектный потенциал, стратегия, телекоммуникационная услуга, управление рекламной деятельностью, SWOT-анализ.

PROJECT APPROACH BASED METHODOLOGY OF DEVELOPMENT STRATEGY FOR TELECOMMUNICATION COMPANY ADVERTISING ACTIVITY

Klymenko S.Ye., PhD in Economics, Assistant

Zaporizhzhya National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66

In this article the essence of project approach is revealed and the expediency of its use in advertising management at telecommunication company is explained. Planning, development, launching of new telecommunication services, their marketing and information support, search and establishment of distribution channels are proposed to consider here as a sequence of individual projects with reallocation of project potential components. For the first time a project approach based methodology of development strategy for telecommunication company advertising activity is proposed. It accounts the peculiarities of this industry, external environment of business and a range of enterprise development problems. This methodology provides for the implementation of three successive stages of strategic analysis, formation of alternative strategies set, strategy implementation. Each stage has its own characteristic features associated with the specificity of enterprise activities. The first stage includes external and internal enterprise environment analysis, definition of advertising objectives, distribution of project potential resources, project team formation. The second stage consists of preparation of advertising budget variants and their evaluation for conformity to advertising goals. The third stage supposes preparation of final budget for implementation of chosen promotional strategy, monitoring of performing the promotional activities, supervision and assessment of enterprise advertising objectives achieved. All these enable the telecommunication company to increase promotional management efficiency and to achieve such long-term goals as growth of users' number, a market share expansion, formation of company and its services positive image.

At the same time the usage of project approach to promotional management at telecommunication company got its further development that allows increasing its marketing and logistics systems flexibility, improving business processes and reducing the administrative staff number compared to traditional hierarchical marketing and advertising management structures.
Key words: external environment, project, project potential, strategy, telecommunication service, advertising management, SWOT-analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні керівництво вітчизняних підприємств телекомунікаційної галузі зв'язку все більше уваги приділяє питанню управління рекламною діяльністю в умовах становлення споживчоорієнтованої економіки. У першу чергу це стосується проблем формування рекламної стратегії телекомунікаційного підприємства як одного з визначальних чинників ефективності не лише рекламної, а й маркетингової і виробничо-господарської діяльності організації загалом. Адже, незважаючи на значне збільшення рекламних витрат підприємств телекомунікаційних послуг протягом останніх років, ефективність реклами і маркетингу залишається невисокою, а стратегія рекламної діяльності в більшості підприємств зовсім відсутня. Така ситуація ускладнюється загостренням конкуренції на ринках проводового електрозв'язку, мобільного зв'язку, доступу до мережі Інтернет, кабельного та супутникового телебачення.

Одним із способів покращення системи управління маркетингом та рекламою на підприємстві є впровадження та використання проектного підходу. Закордонні підприємства вже не одне десятиліття використовують проектний підхід при створенні та виведенні на ринок якісно нових товарів та послуг. На жаль, в Україні проектний підхід застосовується тільки в проектно-орієнтованих компаніях, наприклад, науково-дослідних, будівельних, консалтингових тощо. Проте він може застосовуватися і для будь-якого підприємства промисловості або сфери послуг при створенні інноваційних продуктів у рамках певних проектів.

Саме тому актуальним є використання концепції управління проектами при розробці і впровадженні стратегії рекламної діяльності телекомунікаційного підприємства з метою підвищення ефективності управління такою діяльністю та досягнення довгострокових цілей підприємства, а саме: зростання чисельності користувачів послуг зв'язку, розширення ринкової частки, формування у свідомості споживачів позитивного іміджу підприємства та його послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню різних аспектів управління проектами присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема, Г. Керцнера, І. Кендалла, І. Роллінза, С. Д. Бушуєва, М. Л. Разу, Л. В. Ноздріної, Т. Г. Фесенко та ін. Так, зарубіжними дослідниками І. Кендаллом та І. Роллінзом [1] запропоновано сучасні методи управління портфелями проектів, обґрунтовано методологію формування та моделі зрілості офісу управління проектами. У книзі американського вченого Г. Керцнера [2] розглянуто принципи стратегічного планування в управлінні проектами та класифіковано ресурси проекту. У дослідженні вітчизняних авторів С. Д. Бушуєва та Н. С. Бушуєвої [3] основну увагу приділено управлінню проектами і програмами на підприємствах, формуванню професійних знань и систем оцінки компетентності проектних менеджерів.

Питанням вдосконалення управління рекламною діяльністю на підприємстві останнім часом присвячено досить багато наукових праць відомих зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: Дж. Бернет, Ф. Джефкінс, І. Л. Вікентьєва, Ф. Г. Панкратов, Н. С. Пушкарьов, І. Я. Рожков, О. А. Феофанов, А. В. Вовчак, С. С. Гаркавенка та інші. Свої методики оцінки ефективності рекламної діяльності, адаптовані до українських умов, запропонували такі вчені: О. Є. Кузьмін, С. Б. Романишин та Н. І. Горбаль [4].

Однак все ще залишаються недостатньо дослідженими окремі питання використання проектного підходу в управлінні маркетинговою і рекламною діяльністю підприємства,

стратегічного управління такою діяльністю та розробки методології формування стратегії управління рекламною діяльністю підприємства на основі проектного підходу. Враховуючи це, у представленій статті здійснена спроба розробити методологію формування стратегії управління рекламною діяльністю телекомунікаційного підприємства на основі проектного підходу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є розкриття сутності проектного підходу та обґрунтування доцільності його використання в управлінні рекламною діяльністю підприємства телекомунікаційної галузі, а також розробка методологічних засад формування й реалізації стратегії рекламної діяльності ЗФ ПАТ «Укртелеком» на основі проектного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проекти і програми сьогодні стають базовим інструментом управління змінами в діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки. Методологія управління проектами розглядає проект як керовану зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язаної з витратою часових, просторових і матеріальних ресурсів. В економічно розвинутих країнах усі проекти реалізовуються в межах концепції управління проектами, яка дає можливість: 1) проаналізувати інвестиційний ринок і сформувати інвестиційний портфель компанії; 2) оцінити доходність, ризикованість та ліквідність всіх складових інвестиційного портфелю компанії; 3) розробити стратегію формування інвестиційних ресурсів компанії; 4) відібрати і оцінити інвестиційну привабливість проектів; 5) здійснити планування та оперативне управління процесом виконання певних проектів і програм [2, 3].

Згідно із проектним підходом діяльність підприємства розглядається як сукупність послідовно виконуваних проектів, кожен з яких має фіксовані дати початку і закінчення [1, с. 114]. Для здійснення своєї діяльності підприємство має володіти так званим «запасом міцності», тобто для проектування бізнес-процесів підприємству необхідний проектний потенціал. У широкому розумінні, проектний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, включно з нематеріальними активами, та факторів, які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення цілей проектної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [2].

Концепцію управління проектами доцільно застосовувати також і в господарській практиці телекомунікаційного підприємства. Зокрема, діяльність з планування, розробки та виведення на ринок нових телекомунікаційних послуг, їх маркетингове та рекламно-інформаційне забезпечення, а також пошук і налагодження каналів збуту можна розглядати як послідовність окремих проектів. У межах таких проектів на підприємстві виділяються фінансові, кадрові, матеріальні ресурси, якими буде розпоряджатися керівник проекту під час його реалізації. Відповідно до методології управління проектами для кожного проекту слід визначати цілі, завдання та підзавдання, сформувати проектну команду із представників різних підрозділів, що братимуть участь у проекті, розподілити ролі, визначити обов'язки, повноваження та розподілити відповідальність, здійснювати планування й організацію робіт (або операцій) проекту, координацію дій виконавців, а також контроль за змінами [2, с. 237].

Розглянемо більш детально можливість використання основних положень концепції управління проектами в управлінні рекламною діяльністю телекомунікаційного підприємства. Під управлінням рекламною діяльністю підприємства розуміють цілеспрямовану позицію рекламодавця спільно з виробниками і розповсюджувачами реклами з регулювання ринкової стійкості підприємства за допомогою рекламних кампаній з урахуванням впливу закономірностей і тенденцій рекламного та споживчого ринків, що включає організацію і управління процесом планування, розробку і виробництво засобів реклами, доведення рекламних повідомлень до цільової аудиторії та контроль ефективності [4].

Ефективність управління рекламною діяльністю на телекомунікаційному підприємстві буде більш високою, якщо розробити і впровадити стратегію рекламної діяльності саме на основі проектного підходу. Під стратегією рекламної діяльності телекомунікаційного підприємства будемо розуміти комплексний план діяльності господарчого суб'єкта на тривалий період, в основі якого лежить визначення основних, довгострокових цілей та сукупність рішень і дій, спрямованих на те, щоб дати можливість підприємству успішно функціонувати у зовнішньому середовищі, повною мірою використовуючи свій проектний потенціал.

Процес формування та реалізації стратегії рекламної діяльності підприємства телекомунікаційної галузі на прикладі Запорізької філії ПАТ «Укртелеком» (далі – ЗФ ПАТ «Укртелеком») з урахуванням положень концепції управління проектами подано у вигляді блок-схеми на рис. 1.

На першому етапі (стратегічний аналіз) необхідно провести аналіз зовнішнього середовища діяльності за допомогою методу SWOT-аналізу за кожним чинником, а також виконати аналіз внутрішнього середовища (ресурсів) підприємства. Дані SWOT-аналізу ЗФ ПАТ «Укртелеком» представлені в табл. 1.

Таблиця 1 – Дані SWOT-аналізу ЗФ ПАТ «Укртелеком»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– розгалужена організаційна структура (наявність цехів, центрів зв'язку та сервісів обслуговування споживачів по всій Запорізькій області); – монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку; – контроль великої оптоволоконної мережі на території області; – наявність унікального сучасного устаткування; – наявність постійного попиту на послуги філії	– низька ефективність управління філією; – висока зношеність основних фондів; – необхідність надавати нерентабельні послуги; – постійна необхідність в крупних інноваційних інвестиціях
Можливості	**Загрози**
– освоєння ринку мобільного зв'язку; – подальше освоєння ринку Інтернет-технологій; – зростання числа абонентів стаціонарного телефонного зв'язку; – впровадження новітніх технологій у сфері фіксованого телефонного зв'язку; – вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії	– вірогідність виведення активів підприємств спецзв'язку; – зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку; – агресивна політика конкурентів у сфері інформаційних технологій

Значну увагу на першому етапі треба приділити аналізу конкурентного середовища філії. На ринку телекомунікаційних послуг присутні, як правило, такі види конкуренції: 1) функціональна, коли потребу в передачі інформації можна задовольняти різними способами (наприклад, поштові та телекомунікаційні послуги); 2) видова, тобто конкуренція між компаніями, які пропонують однакові послуги, що відрізняються окремими споживчими властивостями (прикладами може служити конкуренція між операторами стаціонарного та мобільного зв'язку, між стільниковими і пейджинговими компаніями); 3) міжфірмова, тобто конкуренція між операторами, що пропонують аналогічні послуги, наприклад, послуги мобільного зв'язку [4].

На основі аналізу визначаються основні цілі рекламної діяльності філії та цілі рекламування телекомунікаційних послуг в певних засобах реклами. Наприклад, такі цілі можуть стосуватись зростання обсягів надання послуг зв'язку, збільшення кількості абонентів та користувачів, збереження лояльності споживачів послуг ЗФ ПАТ «Укртелеком», виходу на нові ринки послуг зв'язку (IP-телефонія, відеозв'язок) тощо. При встановленні цілей слід враховувати не лише аналіз середовища, а й амбіції керівництва філії, тобто те, якого рівня телекомунікаційних послуг воно хоче досягнути в результаті рекламної діяльності.

На цьому етапі у відповідності до встановлених цілей рекламної діяльності визначають завдання, формують перелік робіт та операцій, які необхідно виконати для успішної реалізації рекламних заходів, здійснюють підбір персоналу (у середині організації та/або ззовні, якщо необхідно), відповідального за ці заходи, визначають потреби (обсяги) операцій в ресурсах і оцінюють вартості цих ресурсів.

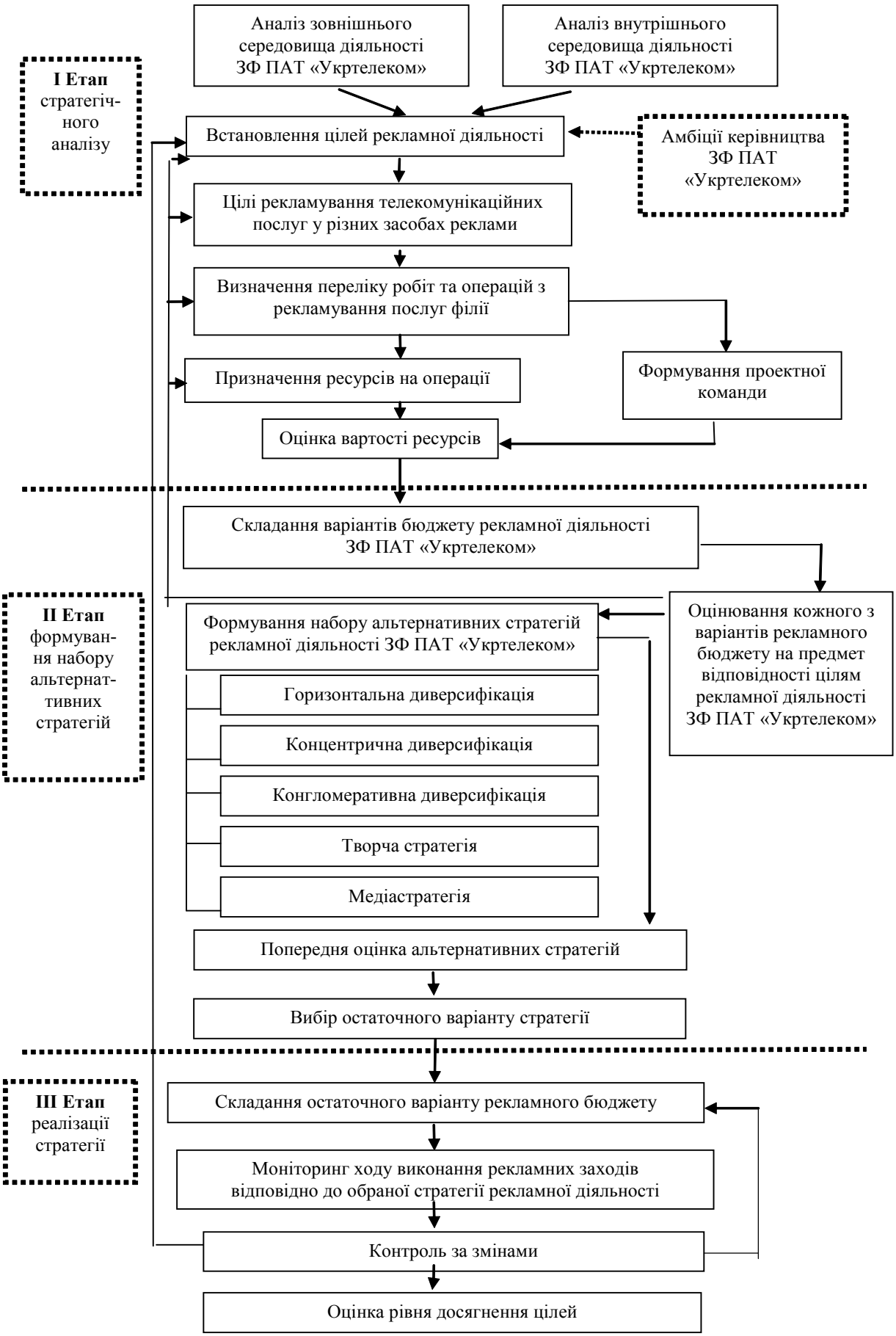

Рис. 1. Блок-схема формування та реалізації стратегії рекламної діяльності ЗФ ПАТ «Укртелеком» на основі проектного підходу

Зауважимо, що на сьогодні в організаційній структурі ЗФ ПАТ «Укртелеком» присутні відділи продажу послуг бізнес-сегменту та масовому сегменту, до складу яких входять групи прямих і непрямих продажів послуг філії, які виконують маркетингові функції. Питання дослідження загальнодержавного ринку та макроринків телекомунікаційних послуг, тарифного ціноутворення й рекламно-інформаційного забезпечення послуг віднесені до відання апарату управління ПАТ «Укртелеком». Проте така ситуація останнім часом призводить до того, що при формуванні планів розвитку філій, реалізації маркетингових та рекламних заходів, особливо при розробці рекламних кампаній, виборі засобів і носіїв реклами, їх змісту, товариство не враховує особливості місцевих ринків телекомунікаційних послуг, конкурентне середовище, вимоги споживачів, власні технічні можливості філій та не передбачає програми лояльності для постійних клієнтів філій, як у містах, так і поза їх межами (райони, селища тощо). Тому ефективність управління рекламною діяльністю в ЗФ ПАТ «Укртелеком» є низькою, оскільки відділ реклами у філії відсутній, а товариство під час планування розвитку своїх структурних підрозділів не враховує специфіки місцевого ринку.

З огляду на вищезазначене, найбільш доцільним є формування тимчасових проектних команд у філії для планування, організації та здійснення рекламних заходів з метою інформування населення, просування послуг філії та створення позитивного іміджу підприємства. Крім того, на відміну від традиційного підходу − створення окремої ієрархічної ланки в організаційній структурі філії − відділу з реклами послуг, використання проектних команд із представників інших відділів або/та із залученням персоналу іззовні на тимчасових умовах, дозволить підвищити гнучкість системи управління рекламної діяльністю на підприємстві.

Після того, як встановлено цілі та визначені вартості необхідних ресурсів, переходять до другого етапу формування стратегії рекламної діяльності – етапу формування набору альтернативних стратегій. На цьому етапі необхідно провести складання варіантів рекламного бюджету філії та оцінити кожен з них на відповідність цілям рекламної діяльності. Основними витратними статтями бюджету рекламної діяльності ЗФ ПАТ «Укртелеком» доцільно вважати: 1) витрати на придбання часу і простору в засобах реклами; 2) оплата праці працівників, які братимуть участь у проекті, в тому числі представників сторонніх організацій (наприклад, рекламних агентств, консалтингових компаній), задіяних у проекті; 3) витрати на виготовлення рекламних матеріалів.

Складання бюджету рекламної діяльності філії здійснюється на основі встановлених (попередньо оцінених) вартостей ресурсів. Формування бюджету передбачає вибір методів його визначення. Пропонується для визначення обсягу рекламних витрат використовувати методи витрат з розрахунку на споживачів, відсотка від прибутку та цільовий. Перший метод доцільно використовувати за умови попереднього точного встановлення розміру цільової аудиторії, якій буде пропонуватись нова телекомунікаційна послуга. Метод відсотка від прибутку має свою специфіку: за основу для обчислення витрат на рекламування послуг зв’язку в різних засобах реклами варто брати наявний або прогнозований обсяг доходу від надання телекомунікаційних послуг, а також враховувати додатковий дохід, що був отриманий у минулому звітному періоду під впливом реклами. Цільовий метод передбачає попереднє визначення, на які конкретні рекламні заходи будуть витрачені кошти, а також розмір цих витрат. За допомогою обраного методу (методів) формують можливі варіанти обсягу рекламного бюджету.

Наступним кроком є перевірка кожного з варіантів рекламного бюджету на предмет відповідності загальним цілям рекламної діяльності філії. У випадку, якщо розмір бюджету не дозволяє досягнути цілей – необхідно або переглянути їх, або знайти можливості для збільшення доходної частини рекламного бюджету.

Після складання і оцінки рекламного бюджету переходять до формування набору альтернативних стратегій рекламної діяльності підприємства. З усіх існуючих стратегій, пропонується стратегія диверсифікації, яка полягає в тому що передбачає розширення сфер діяльності оператора на ринках нових послуг зв'язку. Ця стратегія націлена на великий сегмент і передбачає значні витрати та наявність багатьох індивідуалізованих послуг, що зорієнтовані на задоволення численних ринкових сегментів. Кожна група споживачів розглядає запропоновану оператором послугу як унікальну за техніко-економічними характеристиками, надійністю, безпекою. Тому, навіть якщо послуга коштує більше, ніж при стратегії недиференційованого маркетингу, ціна для споживачів не має такого важливого значення, і вони виявляють достатню лояльність до торговельної марки [4].

Виділяють такі види стратегії диверсифікації: 1) горизонтальна диверсифікація (виробництво послуг-аналогів); 2) концентрична диверсифікація (розширення номенклатури послуг завдяки створенню послуг-додатків до наявного асортименту); 3) конгломератна (продаж нової послуги, не пов'язаної з послугами, які надавались раніше) [4, с. 98].

Серед стратегічних варіантів для підвищення якості управління рекламною діяльністю у філії ефективними будуть творча та медіастратегії. Призначенням творчої стратегії є визначення засобів та технології передавання рекламного повідомлення в залежності від особливостей потенційних споживачів реклами. Медіастратегія являє собою комплексний план поширення реклами через рекламоносії згідно з певним графіком відповідно до загальних рекламних цілей [4, с. 121].

Останнім кроком перед остаточним вибором стратегії рекламної діяльності є етап попередньої оцінки ефективності альтернативних стратегій. Ефективність – це відносна величина, яка характеризує співвідношення одержаного результату і мети або одержаного результату і витрат на його досягнення. Сутність оцінки ефективності стратегії рекламної діяльності полягає в тому, щоб окремо оцінити доходи, одержані в результаті її реалізації, витрати на розробку і впровадження цієї стратегії та порівняти одержані результати. Після того, як буде оцінено кожен з розроблених альтернативних варіантів стратегії рекламної діяльності, обирають той, який вимагає якнайменших витрат, при цьому дозволяючи досягнути максимального доходу. Тобто настає етап впровадження обраної стратегії в практику господарювання.

Останній етап передбачає реалізацію стратегії рекламної діяльності і полягає в складанні остаточного бюджету на виконання обраної стратегії рекламної діяльності, моніторингу ходу виконання рекламних заходів відповідно до цієї стратегії, контролі за змінами в стратегії, використанні ресурсів, змінами їх вартостей, графіками виконання робіт, веденні обліку змін та оцінці рівня досягнення цілей рекламної діяльності ЗФ ПАТ «Укртелеком».

ВИСНОВКИ

Згідно із концепцією управління проектами проект являє собою керовану зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язаної з витратою часових, просторових і матеріальних ресурсів, а діяльність підприємства розглядається як сукупність послідовно виконуваних проектів, кожен з яких має фіксовані дати початку і закінчення.

У статті вперше запропоновано методологію розробки стратегії рекламної діяльності телекомунікаційного підприємства на прикладі ЗФ ПАТ «Укртелеком» на основі проектного підходу, яка враховує специфіку цієї галузі, зовнішнє оточення бізнесу та коло проблемних питань підприємства. Ця методологія передбачає виконання послідовних етапів – стратегічного аналізу, формування набору альтернативних стратегій, реалізації стратегії, кожен з яких має характерні особливості, пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. Використання запропонованої методології дозволить телекомунікаційному підприємству підвищити ефективність управління рекламною діяльністю та досягти довгострокових цілей,

серед яких зростання чисельності користувачів послуг зв'язку, розширення ринкової частки філії, формування у свідомості споживачів позитивного іміджу підприємства та його послуг.

Водночас набуло розвитку застосування проектного підходу в управлінні рекламною діяльністю телекомунікаційного підприємства, що дає змогу підвищити гнучкість його маркетингових та логістичних систем, покращити бізнес-процеси та скоротити чисельність управлінського персоналу в порівнянні з традиційними ієрархічними структурами управління маркетингом і рекламою.

У наступних публікаціях автора планується розглянути теорію і практику формування структури проектної команди підприємств телекомунікаційної галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI : справ. пособ. / И. Кендалл, И. Роллинз ; [пер. с англ. А. А. Матвеева, А. Л. Раскина / под ред. Е. В. Колосовой, А. В. Цветкова]. — М. : ЗАО «ПМСОФТ», 2004. — 576 с.

2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер ; [пер. с англ. под общ. ред. А. Д. Баженова]. — М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2003. — 320 с.

3. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы проффесиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. — (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). — К. : ІРІДІУМ, 2006. — 208 с.

4. Кузьмін О. Є. Рекламна стратегія підприємства : монографія / О. Є. Кузьмін, С. Б. Романишин, Н. І. Горбаль. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2008. — 168 с.

REFERENCES

1. Kendall, I. and Rollins, I. (2004), *Sovremennye metody upravleniya portfelyami proektov i ofis upravleniya proektami: Maksimizaciya ROI* [Modern methods of projects portfolios management and project management office: Maximizing ROI], translated by Matveev, A.A. and Raskin, A.L., ZAO "PMSOFT", Moscow, Russia.

2. Kerzner, H. (2003), *Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispolsovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for projects management using a project management maturity model], Translated by Bazhenov, A.D., Moscow, Russia.

3. Bushuev, S.D. and Bushueva, N.S. (2006), *Upravlenie proectami: Osnovy proffesionalnykh znanii i sistema otsenki kompetentnosti proektnykh menedzherov* [Project Management: fundamentals of professional knowledge and a system for assessing the competence of project managers], (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0), IRIDIUM, Kyiv, Ukraine.

4. Kuzmin, O.Ye., Romanishyn, S.B. and Gorbal, N.I. (2008), *Reklamnaya strategiya predpriyatiya* [Enterprise advertising strategy], monograph, Publishing house of Lviv Polytechnic, Lviv, Ukraine.