

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: **«Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємств»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____ / Карінцева О.І./

Виконавець: _____ /Харченко Д. В./
П.І.Б.

Група: _____ Е-81
шифр

Суми 2022

ANNOTATION

Qualification thesis on "Development of a competitive strategy for enterprise development" consists of 44 pages, contains 1 figure, 8 tables. 40 literature sources were used to prepare the work. The following scientific methods were used during the work: induction and deduction, observation and comparison.

Purpose: formation of development strategy for the conditions of a particular enterprise.

The main objectives of the work are the following tasks:

- 1) Research for the purpose of management strategy and its formation in the development of the enterprise;
- 2) Analysis of the external and internal condition of the enterprise LLC "Invert", Poltava;
- 3) Research on the financial condition of the enterprise;
- 4) Formation of the main goals and strategies already used by the company;
- 5) Identification of problematic aspects of the enterprise;
- 6) Development of a competitive development strategy;
- 7) Economic justification of the proposed strategy.

Object of research: indicators of functioning of the limited activity company "Invert".

The subject of research: theoretical and methodological principles of forming a development strategy and practical aspects of its implementation at the enterprise.

The main results achieved in the process of qualification work:

- 1) The essence and classification of enterprise development strategy and its evaluation in implementation are considered;
- 2) Features of strategic management of the food industry are investigated;
- 3) Analyzed the financial performance of the company LLC "Invert";
- 4) To identify the need for active planning by the strategic development of the enterprise;
- 5) The proposed strategy and set of measures for its implementation;

6) The necessity of implementation of the new strategy and its efficiency are substantiated.

Scientific novelty of research:

1) Strategies that affect the development of the enterprise are identified and classified.

2) The analysis of the enterprise by means of PEST methods, the analysis on Porter, SNW, SWOT and the analysis of the basic financial indicators is carried out.

3) Recommendations for improving the process of formation and implementation of competitive strategy at the company "Invert".

Scientific **novelty** of research:

1) Strategies that affect the development of the enterprise are identified and classified.

2) The analysis of the enterprise by means of PEST methods, the analysis on Porter, SNW, SWOT and the analysis of the basic financial indicators is carried out.

3) Recommendations for improving the process of formation and implementation of competitive strategy at the company "Invert".

The main results of the work were reported at the International Scientific and Practical Conference "Economics for ecology", Sumy, 2022.

Key words: strategy, growth strategy, marketing strategy, strategic management, management, limited liability company, competitiveness.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна дипломна робота на тему «Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства» складається з 44 сторінок, містить 1 рисунок, 8 таблиць. Для підготовки роботи було використано 40 літературних джерел. Під час виконання роботи використовувалися такі наукові методи: індукції та дедукції, спостереження та порівняння.

Мета роботи: формування стратегії розвитку для умов діяльності конкретного підприємства.

З головної мети роботи випливають такі завдання:

- 1) Дослідження мети стратегії управління та її формування у розвитку підприємства;
- 2) Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього стану підприємства ТОВ «Інверт», м. Полтава;
- 3) Дослідження фінансового стану підприємства;
- 4) Формування головних цілей та стратегій, які вже використовує підприємство;
- 5) Визначення проблемних аспектів підприємства;
- 6) Розроблення конкурентної стратегії розвитку діяльності;
- 7) Економічне обґрунтування запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження: показники функціонування товариства з обмеженою діяльністю «Інверт».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві.

Основні результати, яких було досягнуто в процесі виконання кваліфікаційної роботи:

- 1) розглянуто суть і класифікацію стратегії розвитку підприємства та її важливість у реалізації;
- 2) досліджено особливості стратегічного управління підприємств харчової індустрії;
- 3) проаналізовано фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Інверт»;
- 4) виявлено, що необхідне активне втручання з боку стратегічного планування задля недопущення подальшого погіршення економічної ефективності підприємства;

- 5) запропонована стратегія та комплекс заходів по її впровадженню;
- 6) обґрунтовано необхідність впровадження нової стратегії та її ефективність.

Наукова **новизна** досліджень:

- 1) Виокремлено та класифіковано стратегії, які впливають на розвиток підприємства.
- 2) Проведено аналіз підприємства за допомогою методів PEST, аналіз за Портером, SNW, SWOT та аналіз основних фінансових показників.
- 3) Розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії на підприємстві ТОВ «Інверт».

Основні результати роботи доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції “Economics for ecology”, м. Суми, 2022 р.

Ключові слова: стратегія, стратегія зростання, маркетингова стратегія, стратегічне управління, управління, товариство з обмеженою відповідальністю, конкурентоспроможність.

Зміст

Вступ.....	7
1. Стратегії управління діяльністю підприємств.....	9
1.1 Сутність стратегії управління та її роль у діяльності підприємств.....	9
1.2 Характеристика видів та етапів стратегічного управління підприємством.....	10
1.3 Особливості стратегічного управління підприємств харчової індустрії.....	13
2. Характеристика та аналіз підприємства ТОВ «Інверт».....	15
2.1 Коротка історична довідка про підприємство та організаційно-управлінська структура підприємства.....	15
2.2 Зовнішнє середовище підприємства, конкурентний аналіз.....	17
2.3 Аналіз і діагностика внутрішнього середовища підприємства.....	22
2.4 Основні фінансово-економічні показники підприємства.....	24
2.5 Головні цілі та стратегії, які використовує підприємство.....	26
3. Обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «Інверт».....	29
3.1 Виокремлення проблемних аспектів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.....	29
3.2 Розроблення конкурентної стратегії розвитку діяльності підприємства.....	30
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	34
Висновок.....	39
Список використаної літератури.....	40
Додатки.....	44

Вступ

Ми живемо в умовах постійних змін та трансформацій, що обумовлені рухом світових економік в руслі промислових індустрій 3.0 та 4.0[18,21,27,31,32,35]. Саме вони визначають вектори руху суспільства до еколого-безпечного сталого та економічно ефективного розвитку[17,29,37,40]. Безумовно це визначає й вектори стратегічного розвитку окремих компаній.

Обрання правильного стратегічного курсу є найважливішим завданням компанії, оскільки це є пріоритетом її відносно довгострокової діяльності. Тому це надзвичайно важливо для керівництва підприємства враховувати багато внутрішніх факторів і зовнішніх і зосередитися на багатьох інших у процесі формування та реалізації правильної стратегії. При глибокому розумінні важливості цього моменту з'явиться можливість вчасно реагувати на зміни бізнес-середовища, забезпечуючи формування та збереження конкурентної переваги в умовах ринку та максимізуючи стратегічний потенціал бізнесу. Актуальним є питання оптимізації процесу розробки стратегії певного підприємства.

Сьогодні не всі компанії мають стратегічний план, який вирішує нові виклики та змінює масштаби для досягнення найбільш позитивних стратегічних результатів. Стратегічне управління в нестабільному середовищі - це процес активної адаптації до низки ринкових факторів: швидко мінливих запитів споживачів, конкурентних відносин, інноваційних процесів, розвитку комунікацій та корпоративної інфраструктури. Стратегічне управління є особливо важливим у контексті глобальних екологічних змін[19,36,39] та економічної кризи. У цьому значенні необхідний упереджувачий підхід до стратегічного управління, значення якого в тому, що компанії повинні не просто контролювати зміни та реагувати на них, а намагатися передбачати і навіть створювати їх.

Наразі впровадження Індустрії 4.0 є необхідністю[20,27,28,30,33,38]. На сучасному етапі розвитку ринку використання інноваційного потенціалу української кондитерської галузі є важливою умовою забезпечення ефективного виробництва та

задоволення потреб українських споживачів. Європейські країни вже почали впроваджувати оцифровку у своєму бізнесі. ТОВ «Інверт» вже використовує автоматизовані виробничі лінії. Індустрія 4.0 базується на оптимізації процесів, енергоефективності, дистанційному моніторингу, оптимізації ланцюга споживання, аналізі даних. Тому підприємствам потрібно орієнтуватися на загальносвітові тренди розвитку, для конкурентоспроможності.

Метою дослідження у дипломній роботі було: формування стратегії розвитку певного підприємства в конкретних умовах діяльності.

До основних завдань входить:

- дослідження мети стратегії управління та її формування у розвитку підприємства;
 - проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього стану підприємства ТОВ «Інверт», м. Полтава;
 - дослідження фінансового стану підприємства;
 - формування головних цілей та стратегій, які вже використовує підприємство;
 - визначення проблемних аспектів підприємства;
 - розроблення конкурентної стратегії розвитку діяльності;
 - економічне обґрунтування запропонованої стратегії.
- Об'єктом дослідження є: показники функціонування ТОВ «Інверт».

1. Стратегії управління діяльністю підприємств

1.1 Сутність стратегії управління та її роль у діяльності підприємств

Кожна організація в своїй діяльності слідує окремій стратегії поведінки, незалежно від того, коли і де саме (конкретні умови) вона діє.

Існує кілька визначень стратегічного менеджменту [1]:

- процес виявлення та встановлення зв'язків організації (компанії) з навколишнім середовищем, включаючи реалізацію обраних цілей і зусиль для досягнення бажаного стану взаємовідносин із середовищем шляхом розподілу ресурсів, щоб організації та відділи були ефективними (Д. Шендель, Хаттен К.) [2];

- процес керівництва виконання місії організації шляхом управління взаємодією компанії з її середовищем (Дж. Хіттенсон) [3];

- серія рішень і дій для генерування та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення цілей компанії (Дж. Ліро, Р. Робертсон) [4].

Стратегічне управління дає розуміння про те, як має виглядати організація в майбутньому: в якому середовищі їй потрібно працювати, яку позицію вона займає на ринку, яка конкурентна перевага і які зміни має внести організація.

Стратегічне управління бізнесом передбачає розробку та аргументування планів і заходів для досягнення певних цілей з урахуванням технологічного, фінансового та кадрового потенціалу бізнесу, а також виробничих і маркетингових можливостей. При розробці стратегічної позиції бізнесу використовуються якісні показники та кількісні. Орієнтирами (на практиці) називають показники, які є якісними. Кількісні – завданнями [5]. Орієнтир - це довгострокові цілі, яких компанія хоче досягти, розробивши вірні стратегії[6].

Об'єктом стратегічного управління є [7]: процес планування, коригування, координації та контролю діяльності різних організацій, підприємств, компаній, установ тощо, а також управління їх розвитком та функціонуванням.

Суб'єктом стратегічного менеджменту є управління підприємством (характеризується участю всіх співробітників в обговоренні та формулюванні стратегій) [8].

Розробка організаційної стратегії означає встановлення загального напрямку досягнення довгострокової конкурентної переваги та інших цілей компанії. В умовах посиленої конкуренції та ринкової кон'юнктури, що швидко змінюється, необхідно не лише звернути увагу на внутрішнє становище підприємства, а й сформулювати довгострокові стратегії. У минулому багато компаній змогли успішно працювати, вирішуючи щоденні внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності.

Часто стратегії розробляються протягом кількох наступних років, конкретизуються в різних проектах, програмах, практичних заходах та реалізуються під час виконання.

Усередині і за межами організації виникають нові непередбачені ситуації, які закладені в початкову концепцію стратегії. Наприклад, вони можуть відкрити нові шанси та можливості, поліпшити існуючі умови або, навпаки, примусово відмовитися від запропонованої політики та планів дій [9]. В останньому випадку початкова стратегія не може бути досягнута, і компанія продовжує розглядати та розробляти невідкладні стратегічні цілі.

1.2 Характеристика видів та етапів стратегічного управління підприємством

Серед основних видів стратегічного управління підприємством виділяють [10]:

1) Управління на основі вирішення стратегічних завдань. Управління за допомогою послідовності виконання стратегічних цілей зосереджується на виживанні, яке базується на підтримці позиції фірми в основній сфері діяльності. Не існує ідеальної стратегії, яка враховує всі ситуації, що виникають внаслідок змін у середовищі зовнішнього оточення, а також еволюції самої організації. Відповідно до їх виникнення підприємство формулює та вирішує стратегічні цілі, за допомогою яких вносить необхідні корективи у свою діяльність (політику, плани). Прикладами

таких завдань є досягнення високих темпів зростання, покращення внутрішньої атмосфери в команді, залучення нових партнерів і клієнтів тощо.

Процес управління шляхом вирішення виникаючих стратегічних проблем включає [11]:

- Постійний моніторинг усіх тенденцій.
- Аналіз та визначання небезпеки та нових можливостей.

- Оцінку важливості та актуальності розв'язання проблеми за категоріями: найнагальніші та найважливіші завдання (вони потребують негайного вирішення); можливі середньої терміновості важливі завдання (можна вирішити у наступному циклі планування); важливі, невідкладні завдання (потребують на постійній основі моніторинг); помилка [12].

- Завдання, які повідомляються і не варті уваги.

- Підготовка рішень (виконується спеціально створеними робочими групами).

- Прийняття рішення (виконані керівництвом) з урахуванням припустимих значних і тактичних наслідків [13].

- Оновлення списку питань та їх пріоритетів.

2) Слабкий контроль сигналу. Очевидні та конкретні проблеми, виявлені в спостережуваній результат називається сильним сигналом. Інші відомі проблеми, ранні й неточні ознаки, які називаються слабкими сигналами. Чим сильніше сигнали, тим менше у компанії часу на реакцію. Компанія може діяти рішуче при сильному сигналі, наприклад, зупинитися, далі збільшити ємність і переорієнтуватися на інше використання резервів. Відповідна реакція на слабкі сигнали може бути розширена в часі (посилюється в міру збільшення сигналу) [14].

3) Управління стратегічними непередбаченими ситуаціями. Система стратегічних інцидентів використовується для надзвичайних ситуацій; коли ставляться завдання (нові), що відповідають досвіду минулих років, і відсутність рішення може призвести до масових збоїв [15].

Система містить у собі наступні дії [16]:

- використання комутованих мереж в аварійних ситуаціях;

- вище керівництво, перерозподіл їх обов'язків: контролювати та підтримувати етичний клімат; звична робота з мінімальними порушеннями; надзвичайні дії;

- створення гнучких рейтингових груп із найдосвідченіших професіоналів з необхідними повноваженнями; в їх обов'язки входить постійний моніторинг, аналіз та оцінка ситуації, прийняття необхідних оперативних рішень з урахуванням можливих наслідків; такі групи мають особливий статус, діє в спосіб, який суперечить існуючій ієрархії організації.

У загальному вигляді стратегічне управління включає декілька стадій [16]:

- визначення головної місії підприємства та його цілей;
- стратегічний аналіз;
- вибір підприємства своєї стратегії розвитку для досягнення мети;
- реалізація стратегії;
- моніторинг та оцінка реалізації вибраної стратегії.

У свою чергу, стратегічне управління має такі етапи процесу [22]:

- перший етап включає розуміння проблем (недоліків), які має організація, і формулювання стратегічного бачення та місії організації, встановлення оптимального набору збалансованих цілей.

- другий етап містить оцінку показників організації та аналіз потенціалу, конкурентних переваг та позиції, а також дія факторів зовнішнього середовища;

- третій складається з підготовки списку альтернативних стратегій і базових стратегій, а також вибору найкращої стратегії для ситуації;

- четвертий етап складається з організаційних заходів щодо впровадження стратегії, обраної організацією: розробка та планування проекту, реструктуризація, включаючи адаптацію організації до вибраної стратегії (формування культури та організаційної структури відповідно до впровадженої стратегії);

- п'ятий етап включає контроль (моніторинг) стратегічного процесу, а також оцінку та коригування реалізації стратегії.

Процес стратегічного управління включає зворотний зв'язок, який існує між етапами, щоб мати можливість уточнити та переробити результати попередніх етапів.

1.3 Особливості стратегічного управління підприємств харчової індустрії

У стратегічному управлінні харчового виробництва, підприємства відокремлюють чотири рівні стратегії: підприємство, бізнес, функція та операція, утворюючи чітко визначену «стратегічну» піраміду [23].

Стратегії на всіх рівнях не тільки взаємозалежні, але й впливають на зміст стратегічного планування на відповідних рівнях для досягнення загального балансу.

Різні стратегії, що використовуються в стратегічному управлінні, ускладнюють їх систематизацію.

Головні ознаки їх класифікації є: рівень прийняття рішення, базова концепція отримання конкурентної переваги, різні етапи життєвого циклу продукції, галузі бізнесу [24].

За сучасних економічних умов, зважаючи на притаманні виробникам харчової продукції, можна виокремити такі недоліки стратегічного управління харчовою промисловістю [25]:

1) галузі, що переробляють сільськогосподарську сировину мають значну сезонність. Це безпосередньо впливає на нерівномірність використання потужностей і робочої сили, особливо в молочній, рибній та цукровій промисловості;

2) харчова промисловість має досить високий ступінь споживання сировини та інших ресурсів (матеріальних) у процесі виробництва. Для нормального функціонування необхідно покращувати якість сільськогосподарської готової продукції та сировини [26];

3) більша частина харчової продукції мають невеликий термін придатності та швидко псуються;

4) продукція часто розрахована на задоволення потреб кінцевих споживачів, а на обсяг реалізації впливає рівень добробуту населення;

5) для стабілізації рівня попиту та частки ринку (умови жорсткої конкуренції зі сторони виробників-імпортерів) підприємства повинні постійно модифікувати свою продукцію;

б) працівникам харчової промисловості необхідно мати високий рівень кваліфікації, що в сучасних умовах досягається шляхом корпоративного навчання.

Стратегічний вибір харчової промисловості залежить від її положення в галузі, що в основному залежить від відсотка частки ринку, яке займає підприємство. У відповідь на вищезазначені проблеми можна створити систему стратегічного управління харчовою промисловістю.

Система складається з таких модулів [34]:

1) формулювання підприємством головної місії, бачення та стратегічні цілі підприємства;

2) визначення внутрішнього зв'язку між корпоративними цілями та формулювання карти стратегій;

3) формулювання переліку цілей стратегічного управління:

- результати діяльності підприємства (показники);

- стан усіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних, людських) підприємства (показники);

- ефективність організаційної структури підприємства (показники);

- сировинна база підприємства (показники);

4) визначення очікуваного значення показника;

5) запровадження стратегічного планування на основі встановленої системи показників, включаючи плани інвестиційної діяльності, фінансової та інноваційної;

б) відображення системи управління харчовими підприємствами, включаючи систему контролю якості імпортованої сировини та експортної продукції, стимулювання працівників.

Оцінка рівня стандарту реалізації системи стратегічного менеджменту є ступінь, до якого організація неухильно підвищувала здібності співробітників шляхом безперервного навчання, накопичення, обробки та застосування досвіду [26].

2. Характеристика та аналіз підприємства ТОВ «Інверт»

2.1 Коротка історична довідка про підприємство та організаційно-управлінська структура

Таблиця 2.1 – Довідка про підприємство

Відомості про підприємство	Повне найменування учасника - суб'єкта господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю «Інверт»
	Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 30668247
	Реквізити (адреса - юридична та фактична, телефон, факс, телефон для контактів) Україна, 38750, Полтавська обл., Полтавський р-н, село Щербані, вул. Центральна, будинок 17, квартира 5, (0532) 64-10-32
Керівництво	Директор - Пічкарь Лариса Іванівна тел. (0532) 64-10-32
Форма власності та юридичний статус	форма власності - приватна юридичний статус – товариство з обмеженою відповідальністю

Свою роботу підприємство почало у смт Диканька, Полтавської області, де і на сьогодні знаходиться частина виробничих ліній. Зараз підприємство розширило своє виробництво і побудувало нові виробничі лінії у місті Полтава, де знаходиться центральний офіс підприємства.

Дата заснування товариства з обмеженою відповідальністю «Інверт» - 16.12.1999 р.

Бренд «Пічкара» - це виробнича компанія, яка працює вже понад 20 років, що належить ТОВ «Інверт», раніше ТМ «Диканське» та ТМ «Ліро». Свою назву компанія отримала через те, що Пічкара прізвище директора, ідеолога виробництва печива. Компанія була її життям протягом 20 років, тому не дивно, що Pichkar тепер є брендом ТОВ «Інверт».

Компанія спеціалізується на широкому асортименті печива: цукрового, зтяжного, крекерного, печиво: з неймовірними комбінаціями із зефіру, мармеладу, натуральними начинками, що виготовляються з додаванням пектину, агар-агару, натуральних яєчних білків, пюре та молочних продуктів.

Печиво, що продається на ринку, виготовлено за найсучаснішою технікою. Підприємство використовує сучасне високопродуктивне обладнання, суворі виробничі процеси, використання тільки якісної сировини та матеріалів для виробництва кондитерських виробів є запорукою основних переваг продукції ТОВ «Інверт». Рецептúra постійно вдосконалюється та впроваджуються сучасні інновації.

Організаційна структура підприємства (додаток 1) організована за принципом лінійних функцій, оскільки поділ праці у сфері управління здійснюється шляхом об'єднання однорідної роботи з функціями управління в підрозділи управління підприємством. Вищим органом управління товариства є директор. Система функціонування підприємства покликана комплексно розв'язувати задачу створення нової продукції та оптимізації виробничого процесу, реалізації продукції та інвестицій у виробництво. Основною метою бізнесу є виробництво та продаж промислової продукції, інжинірингу та послуг для задоволення потреб людей.

Споживачами кондитерських виробів є всі вікові групи. Основні споживачі - у найбільших містах України (Київ, Харків, Одеса, Дніпро та інші) та прилеглих районах.

Продукція також експортується до Латвії, Румунії, Болгарії, Ірану, Чехії, Ізраїлю, Азербайджану та інших країн.

Підводячи підсумок, ТОВ «Інверт» має гарний імідж і сильні позиції на ринку.

2.2 Зовнішнє середовище підприємства, конкурентний аналіз

Під зовнішнім середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у зовнішньому середовищі, не залежно від діяльності підприємства. Кожна компанія має своє зовнішнє середовище, яке включає багато чинників, що діють на компанію зараз і в майбутньому [26].

На пряме зовнішнє середовище безпосередньо впливає: джерела та постачальники сировини, конкуренти та споживачі. Прямими конкурентами ТОВ «Інверт» є всі компанії, що виробляють подібну продукцію в Україні. На даний момент на ринку зареєстровано більше 800 компаній, які займаються кондитерською випічкою, з яких 28 - це великі підприємства. При цьому приблизно дві третини частки ринку та три чверті частки експорту контролюють дев'ять кондитерських виробників [34].

Компанії належить 10-15% частки ринку. Отже, статус організації досить високий, ТОВ «Інверт» має високу конкурентну перевагу серед українських виробників, що визначає бажання керівництва компанії вдосконалюватися для підняття на нові вершини та отримати перевагу на міжнародному ринку. Дана мета є вигідною не тільки для самого підприємства та керівництва, а й для країни в цілому, бо показники (якісні), що ставить за ціль ТОВ «Інверт», змушують привернути увагу світову спільноту, піднімають імідж та збільшують довіру до України як до якісного виробника.

Таблиця 2.2. - Перевага продукції ТОВ «Інверт»

Назва	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Печиво	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Висока	1. Зростання виробництва 2. Можливе зниження цін 3. Новітня технологія	1. Робота з вузьким сегментом ринку	1. Боротьба з конкурентами

Назва	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
	якість сировини	виготовлення 4. Удосконалена система якості 5. Кваліфіковані працівники 6. Сучасне технологічне обладнання		

PEST-аналіз є моделлю для вивчення зовнішнього середовища підприємства. Технологія використовується для дослідження потенційних ринків у реалізації продукції, оцінки ключових тенденцій, визначення ризиків і можливостей [22].

Методика включає, такі фактори:

P - Politics (політика).

E – Economics (економіка).

S - Socio-culture (соціум-культура).

T - Technology (технології).

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз підприємства ТОВ «Інверт»:

Соціальні	Технологічні
Доходи населення - нестабільні, населення поважає давні традиції, спосіб життя помірний, більшість споживачів - це значна частина звичайних покупців.	Науково-технологічний процес, який дозволяє вивчати та вдосконалювати конкурентні технології, для моніторингу якості продукції запровадження патенту, за рахунок інвестицій здійснюється фінансування, постійна новизна у галузі харчового обладнання, збільшення виробничих потужностей, ліцензування

	обладнання.
Економічні	Політичні
<p>Економічна ситуація є нестабільною, рівень інфляції перевищує 10%, інвестиції в галузь зменшуються, платоспроможний попит зменшується, обмінний курс нестабільний, зростає вартість енергії.</p>	<p>Посилення законодавства в Україні в харчовій сфері (посилення контролю якості продукції, якості кондитерських інгредієнтів), майбутні зміни в антимонопольному законодавстві, створення спеціалізованого державного органу контролю якості продукції, екологічні проблеми, посилення державного контролю за конкуренцією, посилення контролю за діяльністю комерційних структур та покарання за його порушення, нестабільна політична ситуація через майбутні вибори на всіх рівнях влади.</p>

Провівши аналіз можна визначити зовнішні чинники, які найбільше впливають на діяльність ТОВ «Інверт», першочергову увагу потрібно приділити політичним і економічним факторам. Підприємство не може впливати на політичну та економічну нестабільність країни, тому необхідно протистояти заходам для стабілізації ринкової позиції, таким як: проведення маркетингових досліджень, пошук кращих і дешевших постачальників сировини, пошук нових ринків збуту, використання нових ринків для економічно-ефективної технології виробництва тощо.

У зв'язку з напруженою конкуренцією на ринку вивчення конкурентного середовища є важливим аспектом діяльності компанії в кондитерській справі. Дослідимо вплив конкурентного середовища на підприємство за Портером, за якою необхідно оцінити дію «5 конкурентних сил» у галузі.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентного середовища підприємства за Портером

Чинник	Сучасний стан	Вплив на підприємство
Постачальники	Компанія співпрацює з перевіреними постачальниками, щоб забезпечити її високоякісною сировиною	Підприємство має сучасні засоби для контролю якості сировини (відповідно до вимог стандартів ISO 9001, ISO 22000 запроваджена інтегрована система менеджменту на підприємстві якості та безпечності харчових продуктів. Система охоплює всі процеси діяльності підприємства, реалізація яких сприяє забезпеченню стабільної якості продукції, задоволеності потреб споживачів.), Тому навряд чи якість сировини знизиться. Але ціни на сировину, ймовірно, зростуть у міру зростання інфляції та погіршення

Чинник	Сучасний стан	Вплив на підприємство економіки. в бізнесі. На підприємстві
Покупці	На даний момент підприємство є досить популярним. На продукції діють знижки та багато розіграшів, які допомагають заохочувати нових покупців.	Оскільки конкуренція в галузі є високою, то підприємство може іти на пом'якшення цінової політики, але воно не є суттєвим.
Потенційні конкуренти	На даний момент у галузі існує досить висока конкуренція, головними конкурентами є підприємства: ТОВ «Біскотті», ТОВ «БК «Рошен» та ПАТ «АВК».	Галузь приваблива тим, що має велику кількість споживачів і досить високу рентабельність, тому з великою ймовірністю з'являться нові конкуренти.
Товари-замінники	На даний момент, головними товарами-замінниками є продукція головних конкурентів підприємства ТОВ «Біскотті», ТОВ «БК «Рошен» та ПАТ «АВК».	Ринок швидко розвивається, тому не виключено, що з'являться нові альтернативні продукти, які можуть зменшити частку ринку, яку займає компанія.
Конкуренція в галузі	Галузь є висококонкурентною,	Конкуренція зменшує частку компанії на ринку,

Чинник	Сучасний стан	Вплив на підприємство
	зараз воно є конкурентоспроможним.	виробляти все більше нових і якісних продуктів.

Як ми бачимо, то головними конкурентами підприємства є: ТОВ «Біскотті», ТОВ «БК «Рошен» та АТ «ВО «Конті», ПАТ «АВК». Які займають 12%, 27%, 25%, 15% частку ринку відповідно.

2.3 Аналіз і діагностика внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства - комплекс засобів виробництва, персоналу, виробничо-інформаційних процесів, завдань і цілей підприємства.

Основна місія компанії - задовольнити попит споживачів на якісну та доступну продукцію. Цілі компанії – збільшити у два рази свою частку на внутрішньому ринку та зовнішньому, максимізувати прибуток, підготувати працівників, мінімізувати витрати на сировину та постачання, запровадити новітні технології виробництва.

Проведемо SNW-аналіз підприємства. Даний аналіз - це аналіз факторів внутрішнього середовища. Вони впливають на конкурентоспроможність підприємства [30]. До таких факторів відносять організаційну структуру, маркетинг, виробництво, логістику тощо.

Чинники оцінюються за трьома значеннями:

S - Strength - сильний;

N - Neutral - нейтральний;

W - Weakness - слабкий.

Він допомагає проаналізувати внутрішнє середовище організації та підвищити її конкурентоспроможність, показуючи склад та ієрархію відділів, як працює компанія, процеси, які відбуваються всередині компанії. Цей метод оцінює системи управління, виробництва та маркетингу та є головним чинником для стратегічного планування.

Таблиця 2.5 - SNW-аналіз ТОВ «Інверт»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
Кадри	Управлінський персонал	+		
	Мораль і кваліфікація співробітників		+	
	Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі	+		
	Кадрова політика	+		
	Використання стимулів для мотивування виконання роботи	+		
	Можливість контролювати цикли наймання робочої сили		+	
	Плинність кадрів і прогули		+	
	Особлива кваліфікація співробітників		+	
	Досвід	+		
Організація загального управління	Організаційна структура	+		
	Престиж та імідж фірми	+		
	Організація системи комунікації		+	
	Загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання)		+	
	Організаційний клімат, культура		+	
	Використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень	+		
	Кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва	+		
	Система стратегічного планування	+		
Маркетинг	Збір необхідної інформації про ринок		+	
	Частка ринку		+	
	Номенклатура товарів і потенціал розширення		+	
	Життєвий цикл основних продуктів		+	
	Канали розподілу: число, охоплення і контроль		+	
	Організація збуту: знання потреб покупців	+		
	Імідж, репутація і якість товару	+		
	Просування товарів на ринок та їх реклама			+
	Цінова політика		+	
	Процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком		+	

	Розвиток нових продуктів, послуг і ринків	+		
	Ставлення до марки	+		
Фінанси й облік	Можливість залучення короткострокового капіталу	+		
	Можливість залучення довгострокового капіталу		+	
	Вартість капіталу порівняно із середньою галузевою і вартістю капіталу в конкурентів		+	
	Ставлення до податків	+		
	Ставлення до хазяїв		+	
	Можливість використання альтернативних фінансових стратегій		+	
	«Робочий капітал»: гнучкість структури капіталу		+	
	Ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження		+	
	Система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку	+		

Підприємство має досить потужний внутрішній потенціал. Найслабшою позицією є маркетинг.

2.4 Основні фінансово-економічні показники підприємства

Основним показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Розподіл прибутку та напрям його використання здійснюються після відрахування відповідних податків та сплати зобов'язань перед бюджетом.

Відповідальна особа підприємства відповідно до чинного законодавства самостійно визначає форму, систему і розмір оплати праці працівників, а також інші види доходів.

Заробітна плата працівників підприємства визначається відповідно до законодавства України залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та умов праці. В усіх сферах його господарської діяльності відносини підприємства з іншими організаціями та громадянами здійснюються на основі договорів.

Бізнес вільний обирати предмет договору, визначення зобов'язань та інших умов господарських відносин, що не суперечать чинному законодавству України та вимогам цього положення.

Таблиця 2.6 - Основні показники господарської діяльності підприємства

Показники	2020	2021	Зміна (+,-)	Темп зростання %
1. Обсяг виробленої продукції, нат. од, тис. грн	3788,9	4295,0	+506,1	113,4
2. Виручка від реалізації, тис.грн:				
у поточних цінах	149298,0	193589,0	+44291,0	129,7
у порівняних цінах	149298,0	164899,0	+15601,0	110,4
3. Чиста виручка від реалізації, тис.грн	127071,0	161838,0	+34767,0	127,4
4. Витрати на виробництво продукції:				
сума, тис.грн.	123700,0	152386,0	+28686,0	123,2
5. Валовий прибуток:	3371,0	9452,0	+6081,0	280,4
сума, тис.грн.				
6. Витрати на збут:	11137,0	9631,0	-1506,0	86,5
сума, тис.грн.				
7. Інші операційні доходи, тис.грн.	13209,0	2571,0	-10638,0	19,5
8. Прибуток від операційної діяльності:	5443,0	2392,0	-3051,0	43,9
сума, тис.грн.				
9. Результат від фінансової діяльності, тис.грн.	70,0	3,0	-67,0	4,3
10. Інші доходи, тис.грн.		106,0	+106,0	
11. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування:				
сума, тис.грн	5513,0	2501,0	-3012,0	45,4
12. Чистий прибуток від звичайної діяльності:				
сума, тис.грн	4521,0	2051,0	-2470,0	45,4
13. Середньооблікова чисельність, люд.	202	210	+8,0	104,0
14. Продуктивність праці, тис.грн:				

у поточних цінах	10,68	12,56	+1,88	117,6
у порівняних цінах	10,68	12,1	+1,42	113,3
15. Фонд заробітної плати:				
сума, тис.грн	14150,0	17247,0	+3097,0	121,9
16. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн	5837	6844	+1007,0	117,3
17. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	7420,0	6103,0	-1317,0	82,3
18. Середньорічний залишок оборотних активів, тис.грн.	30802	41763	+10961,0	135,6
19. Оборотність оборотних активів:				
у разях	3,4	3,9	+0,5	114,7
у днях	107	94	-13,0	87,9
20. Капітал підприємства, тис.грн.	51652,0	53703,0	+2051,0	104,0
21. Рентабельність капіталу, %	9,1%	3,9%	-5,2	42,9

Як бачимо то у 2021 році у підприємства зменшився прибуток. Це обумовлено тим, що зросли ціни на газоносії, а ціна на печиво не змінилася. Також причиною зменшення доходу була й Пандемія, яка спричинила зменшення кількості споживачів. Звісно компанія могла б підвищити свою ціну на продукцію, але вона могла б втратити ще більше покупців, що призвело б до скорочення персоналу. Можливо, потрібно було провести потужні маркетингову стратегію, яка б нагадала про смаколик і збільшила кількість споживачів, адже коли знаходишся вдома все більше хочеться чогось смачного.

2.5 Головні цілі та стратегії, які використовує підприємство

Перед собою ТОВ «Інверт» ставить декілька цілей для досягнення основної мети на 2022 рік. Для цього наведено дерево-цілей нижче.



Рисунок 2.1 - Дерево-цілей підприємства «Інверт»

Підприємство у своїй діяльності використовує декілька стратегій, які допомагають бути конкурентоспроможним підприємством:

- стратегія концентрованого зростання:

- стратегія розвитку ринку (компанія шукає нові ринки для продукту, який вже стабільний добрий статус на інших ринках);

- стратегія розвитку продукту (на ринках, які вже є завойованими, продукти вдосконалюються шляхом модернізації, модифікацій тощо.).

- стратегія інтегрованого зростання:

- стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (вимагає від виробничих фірм поєднувати свою діяльність з діяльністю дистриб'юторської мережі);

- стратегія стабілізації:

- стратегія підтримки виробничого потенціалу (стратегії, спрямовані на зміцнення окремих напрямків діяльності підприємства та підтримання належних умов для комплексу властивостей для виробництва певної продукції.);

- стратегія реструктуризації:

- стратегія продуктово-ринкової переорієнтації (завдяки цій стратегії компанія поступово відмовляється від звичних продуктів і переходить до розробки нових продуктів);

- стратегія диверсифікованого зростання:

- стратегія горизонтальної диверсифікації (пошук можливостей збільшення кількості товарів на існуючих ринках за допомогою нових продуктів, які потребують нових технологій, що відрізняються від існуючих).

3. Обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «Інверт»

3.1 Виокремлення проблемних аспектів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ТОВ «Інверт» вже давно прагне збільшити частку на ринку у 2 рази, проте на жаль йому це не вдається, тому потрібно вдосконалити вже існуючі стратегії та розробити нові. Конкурентні підприємства мають більшу частку ринку через те, що мають гарну маркетингову стратегію, яка приваблює споживачів.

За аналізом даних, зробимо SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів аналізу, який дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які на неї впливають.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз підприємства «Інверт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високі технічні можливості	1. Відсутність стратегії конкурентоспроможності
2. Широкий асортимент	2. Вузька спеціалізація є неможливою через велику виробничу потужність
3. Непогані конкурентні позиції	3. Слабка маркетингова стратегія
4. Можливість змінювати кількість асортименту продукції	
5. Продукція відповідає міжнародним стандартам якості	
6. Добре налаштована організація виробництва	
7. Вже існує гарно налагодження система збуту (по всій території України та інших країн)	
8. Велика кількість експорту продукції	

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку через зростання ринку 2. Зниження цін на ресурси 3. Збільшення кількості споживачів за допомогою рекламних і маркетингових кампаній 4. Отримання великих замовлень 5. Вихід конкурентів із галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільні продажі 2. Поява нових технологій у конкурентів 3. Збій постачання сировини 4. Політична нестабільність 5. Негативні зміни курсів валют 6. Нестабільна законодавча база

SWOT-аналіз дозволив систематизувати проблеми компанії, краще зрозуміти структуру заходів з покращення та відстежити стан зовнішнього середовища. Компанія Інверт має багато сильних сторін та перспектив (можливостей), щоб зайняти лідируюче місце. Результати аналізу ТОВ «Інверт» показують нам, що головною проблемою для підприємства є недостатньо ефективного просування товару та способів виходу на нові сегменти цього ринку.

3.2 Розроблення конкурентної стратегії розвитку діяльності підприємства

Як раніше було сказано, то головними конкурентами є: ТОВ «Біскотті», ТОВ «БК «Рошен» та АТ «ВО «Конті», ПАТ «АВК». Які займають такий же, або більший відсоток ринку. Для того, щоб розробити правильну стратегію, потрібно також знати про стратегії своїх конкурентів.

Рошен, Біскотті та АВК використовують три основні стратегії, це [34]:

Стратегія «постійний наступ» - розроблення конкурентної переваги та іміджу лідера. Зосередження на низькій вартості, диференціації та пошуку нових способів позиціонування своєї продукції. Змагання за постійне вдосконалення та інновації.

Стратегія «оборони і зміцнення» - ускладнює вихід на ринок для нових підприємств. Кандидати в лідери зміцнюють свої позиції. Сильний захист підтримує існуючу частку ринку та захищає наявні конкурентні переваги.

Стратегія «слідування за лідером» - здійснює конкурентний тиск на компанії, що не є лідерами, щоб допомогти їм стати покірними послідовниками, а не агресивними претендентами на лідерство.

Одержати конкурентну перевагу - полягає в тому, щоб чинити конкурентний тиск на компанії, які не є лідерами, допомагаючи їм стати покірними послідовниками, а не агресивними претендентами на лідера. Отримати конкурентну перевагу означає захистити свою ринкову позицію за допомогою «незруйнованої стіни», яка заважає компаніям-суперникам досягти споживачів. Якщо трейдеру вдається «утримати» привабливий ринок, де конкуренти впевнені в досягненні своїх цілей. Але у випадку, коли «стіна» є досить високою, то бізнес повинен утримувати свої позиції протягом тривалого періоду, мінімізуючи тиск з боку конкурентів і тим самим збільшуючи свій прибуток. Тому стабільна конкурентна перевага є запорукою фінансового успіху в довготривалій перспективі.

Провівши дослідження на основі даних по підприємству ТОВ «Інверт» пропонуємо стратегію зростання, яка спрямована на збільшення обсягу продажів, розширення ринкової діяльності, збільшення прибутку, підвищення інвестиційної привабливості. Стратегія зростання спрямована на розширення асортименту продукції та виробничих потужностей.

Усі стратегії, які обирає компанія, повинні ґрунтуватися на стратегічних виборах:

1. Збільшити продажі;
2. Рости;
3. Збільшити прибуток;

Узагальнюючи досвід перерахованих вище виробників, можна сформулювати нову стратегію розвитку ТОВ «Інверт», розглянути, які стратегії більш ефективні, і які заходи необхідно вжити для покращення позицій компанії в ній.

Стратегією зростання ТОВ «Інверт» буде комбінована стратегія росту, складовими якої є декілька стратегій:

1. Стратегії зміцнення ринкових позицій - це центральне місце для компанії, щоб досягти лідерства на національному ринку, вимагає значних маркетингових витрат і значною мірою узгоджується зі стратегіями горизонтальної інтеграції, оскільки компанія намагається встановити контроль над конкурентами.

2. Стратегія розвитку (розширення) ринку - важлива для міжнародної інтеграції компанії. Пошук нових партнерів за кордоном та розвиток європейських та інших ринків дозволить компанії значно розширити виробництво.

3. Нова стратегія розвитку продукту - постійно розширювати асортимент продукції, покращувати дизайн та якість продукції, а також допомагати краще задовольняти потреби споживачів.

4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції полягає у створенні власної сировинної бази, що значно знизить собівартість сировини, тобто знизить собівартість виробництва, а отже, підвищить рентабельність.

5. Стратегія прямої вертикальної інтеграції - реалізується через співпрацю в сферах маркетингу та збуту, що може підвищити продажі продукції, збільшити кількість продуктів і знизити вартість цих проєктів.

6. Стратегія горизонтальної інтеграції насамперед передбачає співпрацю з іншими виробниками кондитерських виробів у різних сферах діяльності, а також, можливо, злиття з невеликими підприємствами або купівлю їх акцій, що дозволяє контролювати їх діяльність.

Ця комплексна стратегія розвитку дозволить компанії:

- Значно збільшити частку своєї продукції на вітчизняному кондитерському ринку;

- Збільшити частку охочих купувати продукцію на іноземному ринку;

- Покращити імідж своєї продукції.

- Найважливішою функціональною стратегією в стратегії розвитку підприємства є маркетингова стратегія.

Товарна стратегія компанії полягає у створенні нових продуктів і вдосконаленні дизайну.

Стратегія просування у вищезгаданих компаній реалізується через рекламні кампанії та шляхом пошуку та впровадження нових методів просування.

Зазвичай формування корпоративної функціональної стратегії здійснюється за такими напрямками: маркетинг, фінанси, виробництво, дослідження та розробки, людські ресурси та організаційний розвиток. Стратегічний маркетинг є досить новим явищем серед багатьох вітчизняних харчових компаній. Тим не менш, компанії-лідери галузі визнали необхідність ефективного стратегічного управління.

Компанії потрібно більше працювати над маркетинговою стратегією.
Можна це зробити за декількома позиціями:

1. Продавати більше печива за більш дорогу ціну. Тобто фірма буде продавати товар дорожче, чим у конкурентів, але давати те, що конкуренти не в змозі запропонувати. «Більше» - це, наприклад, більш швидке і якісне обслуговування, поширена реклама, зручне розташування. Також це можуть бути якісь емоційні моменти, навіть не зв'язані напряду з якістю послуги.

2. Продавати більше за меншу ціну. Тобто, обираючи марку Richkar, споживачі отримують таку ж якість, як, наприклад, у більш престижних закладах, але за нижчою ціною. Таке позиціонування ефективно для споживачів, які не хочуть переплачувати за бренд і можуть знайти найкраще співвідношення ціни і якості.

3. Продавати менше за меншу ціну. Головною особливістю такого позиціонування є бажання утримати найнижчу ціну на продукт і твердження, що ця ціна найнижча.

Очевидно, що споживачі не чекають високої якості від цих компаній та їх продукції, і головний аргумент ціна, якість і асортимент послуг можуть бути мінімально прийнятними. Треба знати, такі характеристики, як продукт та імідж, починають відігравати все більш важливу роль у виборі.

Важливим є:

- послуга має відмінності від послуг конкурента;
- ця різниця має бути важливою для покупця;

- споживачі повинні знати про цю різницю.

Підприємству потрібно розробити упаковку, яка буде містити інформацію про високу якість товару. Також, на мою думку, потрібно розробити різні упаковки для різного сегменту споживачів:

- для дітей - яскрава упаковка з їх улюбленими мультяшними героями;
- для категорії 18-50 - упаковка з улюбленими акторами;
- категорія 50+ - улюблені актори їх дитинства.

Також підприємству потрібно провести рекламну компанію на телебаченні, а також провести потужну рекламу у Instagram, Facebook, щоб якнайбільше людей дізналися про печиво. Головні переваги конкурентів – це те, що їхню продукцію постійно крутять у рекламах, що і зумовлює бажання купувати їх продукцію.

Перевагою також стане, якщо підприємство відкриє роздрібні фірмові магазини. Побачивши красиво оформлене місце, малеча та дорослі залюбки захочуть зайти та поласувати смачним печивом.

ТОВ «Інверт» повинна розвиватися не тільки в Україні, а й у інших країнах.

Перспективним новим ринком, я вважаю, буде - Польща. У цій країні вже проживає багато людей, яким відома продукція. А якісна реклама ще більше збільшить кількість споживачів.

3.3 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Будь-який запропонований захід для формування конкурентної стратегії має продемонструвати свою ефективність.

Було запропоновано декілька маркетингових стратегій, а саме:

Зміна упаковки для печива. Вона буде коштувати стільки ж скільки коштує обгортка на даний момент. Так як зміниться тільки її оформлення, а матеріал буде використовуватися такий же і у тій самій кількості.

Поширення реклами у соціальних мережах та на телебаченні.

З кожним днем у Інстаграм спостерігаються все більше цільової аудиторії (перевищує показники залученості споживачів у інших соціальних мережах).

Рекламні пости забезпечують високі показники конверсії. Реклама у Instagram на 15 днів буде коштувати 7500,00 грн, тобто за місяць – 15000,00 (100 переглядів на день). Ефективним буде реклама у відомих блогерів (підписників від 2000000), це приблизно 25000,00 грн (2-3 розмовні історії, (охват 400000 глядачів) [16].

Плюси таргетованої реклами у Instagram:

- Низький поріг входу на відміну інших способів реклами
- Точне влучення у свою цільову аудиторію.
- Швидкість. Можна запустити оголошення в будь-який час, буквально протягом 30 хвилин (якщо матеріал легко доступний). А реклама вже здатна приносити результати (при правильних налаштуваннях).

- Постійність результату.
- Масштабованість.

У закупівлі реклами блогери мають свої незаперечні переваги, а саме:

- Лояльність аудиторії. У блогера існує великий відсоток лояльної аудиторії, яка йому довіряє і слідує за ним. Чим більше у блогера шанувальників тим більше переглядів. Така аудиторія довіряє рекомендації блогера, готова йти за його закликами та робити покупки.

- Формат оповіді. Блогер подає рекламу у вигляді повного огляду продукту, розповідає про його переваги, повідомляє про умови замовлення та доставки, дає промокод на знижку. Таку кількість інформації неможливо помістити у форматі рекламного оголошення, що таргетується.

- Блогер може подати рекламу під виглядом особистої рекомендації, а націлювання оголошення завжди йтиме з позначкою «реклама».

- Швидкий результат. Реклама блогера може дати приголомшливий результат.

- Креативне, нестандартне подання. Багато блогерів подають рекламу нестандартно. Деякі навіть прописують сценарії під рекламу, організують спеціальну фото-або відеозйомку. Така реклама викликає більше довіри і зазвичай результативніша.

Налагодження реклами в Facebook коштує 16800,00 грн за місяць (200 переглядів) [14]. Головні плюси:

- Природність. Головною перевагою даної соціальної мережі є те, що реклама з'являється поряд із повідомленнями друзів, родичів, спільнот, що викликає довіру у людей, бо виглядає природніше, ніж на банері, чи сайті.

- Націлення. Facebook знає майже все про своїх користувачів, що дозволяє налаштувати рекламу з урахуванням дуже детальних налаштувань (місто, сімейний стан, інтереси, хобі тощо). Усі ці фактори можна довільно комбінувати, щоб знайти найбільш вдалу комбінацію. Передумовою є те, що бюджету достатньо.

- Невисока вартість входу. Бюджет може бути будь-який, починаючи від 150 грн. починати транслювати рекламу, чи закінчувати можна за власним бажанням або вказати дату автоматичного завершення. Іншими словами, ризики навіть, якщо ви новий у цій справі зводяться до мінімуму.

Реклама на телебаченні: СТБ = 36000,00 грн за 15 секунд. Даний канал є одним з найпопулярніших та одним із найдорожчих. Середня кількість глядачів - 157000. Також можна замовити рекламу на «1+1». Вартість 15 секунд = 15750,00 грн (160000 глядачів) [15]. Якщо замовити 10 реклам на СТБ та 10 на «1+1», то це коштуватиме 517500,00 грн.

Головні переваги реклами на ТБ:

- Не можна натиснути на кнопку «пропустити», як це ми можемо зробити в мережі;

- Досить велика кількість глядачів, серед яких обов'язково буде своя цільова аудиторія;

- Реклама повторюється безмежно разів, що впливає на довіру до рекламованого продукту або послуги;

- Формує імідж компанії.

Тобто у місяць реклама компанії буде коштувати 574300,00 грн. (15000,00+25000,00+16800,00+517500,00).

Розрахуємо приблизний економічний ефект.

За місяць охват буде складати 726300 глядачів. Середня вартість упаковки печива коштує 149,00 грн. Зазвичай серед глядачів 2% у подальшому являються потенційними покупцями. Тобто це 14526. Якщо кожен купить за місяць навіть одну упаковку печива, то це вийде 2164374 грн.

$2164374 - 574300 = 1590074,00$ грн. – прибуток, який зможе отримати фірма.

Відкриття роздрібного магазину:

Приміщення: Магазин можна розмістити недалеко від ринку в спальному районі. Бажано, щоб поруч знаходилися дитячі установи - школи, дитячі сади, магазини дитячих іграшок.

Приміщення для магазину потрібно взяти в оренду з ремонтом. Площа приміщення повинна бути приблизно 100 квадратних метрів. У центрі міста Полтава, у спокійному районі оренда приміщення коштує 36000,00 грн.

Купівля обладнання:

- 8 шафи-вітрини – 200000,00 грн;
- 3 електронних ваг – 45000,00 грн;
- стелажі і полиці – 100000,00 грн;
- 2 касових апарати – 20000,00 грн;
- Інше – 100000,00 грн.

Ремонт і дизайн інтер'єру – 200000,00 грн.

Найм персоналу:

Безуснівно, ключовою людиною в штаті є кваліфікований керівник (15000,00 грн).

По-друге, до вибору продавців треба підходити з позиції їх досвіду роботи в цій сфері. Так, головною умовою є наявність санітарної книжки. Крім того, бажано щоб продавці мали навички досвід роботи з вагами і касовим апаратом. Можна говорити, що для невеликого магазину буде достатнім 6 продавців (по 3 людини на зміну) (заробітна плата – 54000,00 грн).

Ефективний продавець має змогу перетворити покупців в постійних клієнтів, але й може бути зворотня ситуація, коли грубість відштовхне наших покупців назавжди.

Охоронник (2) – 14000,00 грн.

Вантажника та бухгалтера не потрібно, так як вже працюють на підприємстві.

Сумарні витрати за перший місяць складають 474000,00 грн.

Магазин буде успішним, якщо його відвідує за один день 200-300 осіб. При цьому середній чек повинен бути 35000-45000 гривень. Печиво є вже добре зарекомендованим, тому споживачі будуть раді відкриттю магазину і обов'язково завітають до магазину. Тим паче, якщо він відкриється у самому центрі міста.

Тому, якщо навіть середній чек буде 30000,00 грн. То за місяць це складе 900000,00 грн.

$900000,00 - 474000,00 = 426000,00$ грн. – прибуток магазину (без урахування витрат на асортимент, так як підприємство вже довгий час і так виготовляє печиво).

Таблиця 3.2 – Узагальнені дані

Напрямок удосконалення маркетингової стратегії	Витрати	Плановий прибуток
Реклама на телебаченні та соц. мережах	574300,00	1590074,00
Відкриття роздрібного магазину	4740000,00	426000,00

Отже, запропоновані заходи будуть ефективними. Так як підприємство ТОВ «Інтвер» вже має гарний імідж. Потужна реклама та відкриття магазину зможе тільки додати покупців та зробити підприємство більш впізнаним, що призведе до завоювання більш значної частини ринку та отримання більшого прибутку.

Висновок

У дипломній роботі було розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління розвитку підприємства. Дослідження присвячено розробленню конкурентної стратегії для умов ТОВ «Інверт». Головна суть у тому, що будь-яка стратегія забезпечує розвиток підприємства.

Для формування стратегії розвитку ТОВ «Інверт» було визначено основні етапи, що починаються з формулювання місії та закінчуючи розробкою конкретної стратегії.

Головною місією підприємства ТОВ «Інверт» було збільшення частки ринку та отримання більшого прибутку.

Було проаналізовано дані по підприємству за допомогою таких методів: PEST, аналіз за Портером, SNW, SWOT та аналіз основних фінансових показників.

За допомогою даних методів було визначено слабкі сторони, проаналізовано переваги конкурентів та розроблено заходи по їх мінімізації та досягненні мети.

Підприємство ТОВ «Інверт» має слабку маркетингову стратегію, через що їм не вдавалося багато років завоювати 30% частки ринку. Отже, підприємству потрібно провести потужну рекламу, розробити нову цікаву упаковку, яка буде відрізнятися від інших та відкрити роздрібний магазин для більшої впізнаності бренду. Запропоновані заходи повинні допомогти компанії вийти на новий рівень.

Список використаної літератури

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління: поняття стратегічного управління. – 1.4. 2015.
2. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами: теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. 2012. – 99 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. 2021. – 208 с.
4. Гребінчук О. М. Ефективна економіка: стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом підприємств. 2010. – 231 с.
5. Стратегічний менеджмент: цілі та основні етапи портфельного аналізу. Режим доступу: <https://monplan./uk/kurs-lekcii-po-strategicheskomu-upravleniyu-strategicheskii-menedzhment.html> (дата звернення: 12.04.2022 р.).
6. Довгаль О. В. Ефективна економіка: strategic business management. 2015. – 56 с.
7. Загірняка М.В., Перерви П.Г, Маслак О.І. Економіка підприємства: стратегічне управління підприємства. 2015. – 736 с.
8. Букліб. Стратегія підприємства: ієрархія та етапи формування стратегії підприємства. - 1.3.
9. Ефективна економіка: стратегічне управління підприємствами харчової галузі. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 15.04.2022 р.).
10. Ефективна економіка: особливості розвитку стратегічного управління України. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 16.04.2022 р.).
11. Маркетингове дослідження. Режим доступу: <https://ppt-online.org/27141> (дата звернення: 19.04.2022 р.).
12. Носов А. О., Кавтиш А. П. Напрями удосконалення конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі України. 2015. – 100 с.

13. Реклама в Інстаграм: як налаштувати і запустити, скільки коштує. Режим доступу: <https://prosmm.com.ua/reklama-v-instagram-yak-nalashtuvaty-i-zapustyty-skilky-koshtye> (дата звернення: 15.05.2022 р.).
14. Реклама, просування та ведення Facebook. Режим доступу: <https://ukr.site-ok.ua/poslugu> (дата звернення: 15.05.2022 р.).
15. Реклама на телебаченні. Режим доступу: <https://leosvit.com/srv/tv/reklama-na-telekanali-stb> (дата звернення: 16.05.2022 р.).
16. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
17. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
18. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
19. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. DOI:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
20. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
21. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8,

Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at:
<https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

22. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

23. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

24. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

25. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

26. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., amp; Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

27. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

28. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

29. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and

Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

30. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

31. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

32. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

33. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

34. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

36. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
37. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
38. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>
39. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129
40. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142 <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

Директор підприємства

