

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка і бізнес

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: Стратегія розвитку сучасного бізнесу

Здобувача(ки) групи Ед-01о Горобець Діани Миколаївни

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Діана Горобець

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач, доц., к.е.н., Мазін Ю.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2024

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) групи Ед-01о , 4 курсу ЦЗДВН
(найменування інституту)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Горобець Діани Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку сучасного бізнесу

Затверджена наказом по СумДУ №0597-VI від 30.05.2024 року
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної
роботи: до «_____» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: навчально-методична література,
монографії, звітність підприємства, нормативні акти

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що
підлягають розробленню):

- визначити сутність стратегічного аналізу галузі.
- описати основні методи стратегічного аналізу.
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства «Касандра».
- провести аналіз ключових чинників галузі та стратегічного потенціалу підприємства і його конкурентних позицій.

- визначити основні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства «Касандра».
- розробити основні стратегії розвитку підприємства «Касандра».

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

1. Етапи стратегічного аналізу
2. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства «Касандра»
3. Матриці можливостей та погроз підприємства «Касандра»
4. Матриця SWOT-аналізу підприємства «Касандра»
5. Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства «Касандра»

Дата видачі завдання: «_____» _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: ст. викладач, доц., к.е.н., Мазін Ю.О.
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «__» _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

Анотація

Робота складається з 45 сторінок основної частини, 3 рисунків та 1 таблиці, переліку використаних джерел.

Мета роботи – дослідження сутності та особливостей проведення стратегічного аналізу бізнесу, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства «Касандра».

Об'єктом роботи є підприємство «Касандра» та його діяльність у контексті ринку та галузі.

Предметом роботи є процеси та методи стратегічного аналізу бізнесу, які застосовуються до підприємства «Касандра» для оцінки його стратегічного потенціалу та розробки стратегії розвитку бізнесу.

Завдання роботи:

- визначити сутність стратегічного аналізу галузі.
- описати основні методи стратегічного аналізу.
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства «Касандра».
- провести аналіз ключових чинників галузі та стратегічного потенціалу підприємства і його конкурентних позицій.
- визначити основні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства «Касандра».

розробити основні стратегії розвитку підприємства «Касандра».

Для досягнення мети необхідно використовувати методи аналізу, синтезу та табличного методу.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, диверсифікація, цільовий ринок, канали збуту.

Зміст

Вступ.....	6
1. Сутність та особливості проведення стратегічного аналізу бізнесу.....	8
1.1 Сутність стратегічного аналізу галузі.....	8
1.2 Основні методи стратегічного аналізу	12
2. Стратегічний аналіз підприємства “Касандра”	18
2.1. Загальна характеристика підприємства та його структури	18
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	19
2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	24
2.4 Аналіз ключових чинників галузі та стратегічного потенціалу підприємства і його конкурентних позицій	30
3. Удосконалення конкурентної стратегії підприємства “Касандра”	34
3.1 Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства ...	34
3.2 Стратегія диференціації	35
3.3 Фокусування на цільовому ринку	36
3.4 Розвиток сильного бренду	39
3.5 Стратегія інновацій.....	40
3.6 Розширення каналів збуту та вихід на нові ринки	41
Висновки	44
Література	46

Вступ

У світі, де технології та інновації змінюють ландшафт бізнесу з безпрецедентною швидкістю, розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку є критичним елементом успіху для будь-якого підприємства. Сучасний бізнес стикається з безліччю викликів і можливостей, які вимагають нових підходів та рішень.

Невід'ємною частиною стратегії розвитку сучасного бізнесу є цифрова трансформація. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що дозволяє поліпшити взаємодію з клієнтами, оптимізувати внутрішні процеси та створювати нові бізнес-моделі.

Інновації є основним двигуном розвитку сучасного бізнесу. Вони дозволяють компаніям створювати нові продукти та послуги, виходити на нові ринки та підвищувати свою конкурентоспроможність. Інновації також стимулюють творчий потенціал співробітників, сприяючи розвитку корпоративної культури та залученню талантів.

Також у центрі стратегії розвитку сучасного бізнесу має бути клієнтоорієнтовність. Розуміння потреб та очікувань клієнтів дозволяє компаніям створювати продукти та послуги, які відповідають вимогам ринку та забезпечують високу задоволеність споживачів. Клієнтоорієнтовність також передбачає активне залучення клієнтів у процес розробки продуктів та отримання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення.

Сталий розвиток є важливим аспектом сучасної бізнес-стратегії. Урахування екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності дозволяє компаніям не лише забезпечити довгострокову стійкість, але й підвищити свою репутацію серед споживачів та інвесторів. Компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, стають більш привабливими для свідомих споживачів та інвесторів, що сприяє їхньому зростанню та розвитку.

Людський капітал є ключовим ресурсом будь-якої компанії. Інвестування в навчання та розвиток співробітників, створення сприятливих умов для роботи

та залучення талантів є важливими аспектами стратегії розвитку. Компанії, що приділяють увагу розвитку своїх співробітників, досягають вищої продуктивності, інноваційності та лояльності персоналу.

Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамікою та непередбачуваністю. Тому важливою складовою стратегії розвитку є гнучкість та адаптивність компанії. Здатність швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових умов та оперативно впроваджувати інновації дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність та уникати ризиків.

Таким чином, стратегія розвитку сучасного бізнесу вимагає комплексного підходу, що поєднує інновації, цифрову трансформацію, клієнтоорієнтованість, сталий розвиток, гнучкість та адаптивність, а також інвестування в людський капітал. Успішні компанії, які здатні адаптуватися до змін, впроваджувати новітні технології та орієнтуватися на потреби клієнтів, мають значні переваги у конкурентній боротьбі та забезпечують собі стабільне зростання та розвиток у довгостроковій перспективі.

У даній кваліфікаційній роботі розглянуто ключові елементи стратегії розвитку сучасного бізнесу, акцентуючи увагу на необхідності періодичного проведення стратегічного аналізу, проаналізовано його особливості, основні методи та запропоновано напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства «Касандра».

Мета роботи – дослідження сутності та особливостей проведення стратегічного аналізу бізнесу, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства «Касандра».

Об'єктом роботи є підприємство «Касандра» та його діяльність у контексті ринку та галузі.

Предметом роботи є процеси та методи стратегічного аналізу бізнесу, які застосовуються до підприємства «Касандра» для оцінки його стратегічного потенціалу та розробки стратегії розвитку бізнесу.

1. Сутність та особливості проведення стратегічного аналізу бізнесу

1.1 Сутність стратегічного аналізу галузі

Стратегічний аналіз є основою для створення ефективної стратегії та інструментом для збору, аналізу й оцінки даних про внутрішнє та зовнішнє середовище. Це дозволяє визначити позитивні та негативні чинники, а також шляхи досягнення стратегічних цілей і напрямків розвитку галузі.

Метою стратегічного галузевого аналізу є оцінка привабливості галузі та визначення її потенціалу для конкретної компанії. Такий аналіз дозволяє прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестування в галузь, розробити конкурентну стратегію, яка дозволить їй максимізувати свою частку ринку та прибуток, уникнути потенційних загроз.

Оцінка привабливості галузі

- допомагає глибше зрозуміти динаміку і специфіку конкретної галузі, включаючи особливості ринку, ключових гравців, тенденції розвитку, технологічні інновації та інші фактори, які впливають на неї

Визначення можливостей і загроз

- допомагає виявити можливості для розвитку галузі, такі як нові ринки, технологічні зміни, демографічні та соціальні тенденції.
- допомагає визначити потенційні загрози, такі як зміни в законодавстві, конкуренція, зміни у споживчих уподобаннях тощо.

Розроблення конкурентної стратегії

- На основі результатів аналізу можна розробити стратегії, які дозволять галузі зайняти більш міцну позицію на ринку, забезпечити стале зростання та досягти конкурентної переваги

Підвищення конкурентоспроможності

- допомагає галузям ідентифікувати свої конкурентні переваги і слабкі сторони, а також зрозуміти, як вони порівнюються з іншими учасниками ринку.

Рисунок 1.1 – Основні цілі стратегічного аналізу галузі

Предметом стратегічного аналізу галузі є комплексне дослідження та оцінка середовища, в якому функціонує певна галузь, з метою визначення її привабливості для конкретної компанії.

Для проведення комплексного та глибокого аналізу галузевого середовища використовується широкий спектр прийомів:

- оцінка поточного стану підприємств галузі;
- прогнозування і планування показників діяльності галузі;
- альтернативний аналіз для підготовки рішень.

В основу стратегічного аналізу галузі покладені наступні принципи:

- системний підхід – передбачає, що галузь розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів (компанії, покупці, постачальники, державні органи тощо); аналіз ґрунтується на вивченні впливу цих елементів один на одного та на загальну динаміку розвитку галузі;

- комплексний підхід – передбачає охоплення всіх ключових аспектів галузевого середовища, включаючи економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші фактори, детальне вивчення конкурентного ландшафту та сильних та слабких сторін компаній-конкурентів, прогнозування майбутніх тенденцій розвитку галузі;

- принцип об'єктивності, конкретності, точності – передбачає, що для проведення стратегічного аналізу необхідна достовірна, перевірена інформаційна база, яка об'єктивно відображає явища і процеси в галузі;

- науковий підхід – передбачає використання наукових методів дослідження та об'єктивних даних, застосування перевірених аналітичних інструментів та моделей, уникнення суб'єктивних оцінок та упереджень.

- практичний підхід – передбачає, що результати аналізу повинні бути чітко сформульовані та мати практичну цінність для прийняття управлінських рішень; рекомендації щодо стратегії розвитку компанії повинні бути обґрунтованими та реалістичними, а аналіз повинен мати динамічний характер та регулярно оновлюватися відповідно до змін в галузі.

– ефективність стратегічного аналізу передбачає, що витрати на його проведення повинні бути найменшими при оптимальній глибині аналізу з використанням сучасного програмного забезпечення з обробки і аналізу інформації;

– орієнтованість на довгострокову перспективу – при проведенні аналізу важливо враховувати не лише поточну ситуацію в галузі, але й прогнози її майбутнього розвитку; стратегія компанії повинна бути розроблена з урахуванням довгострокових цілей та перспектив; аналіз повинен допомогти компанії адаптуватися до мінливих умов та випереджати конкурентів.

– урахування специфіки галузі з метою виявлення особливостей функціонування фірм і їхньої поведінки на ринку.

Стратегічний аналіз галузі виконує ряд важливих функцій, які сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей компанії:

– аналітичну – аналіз економічних явищ і процесів;

– практичну – визначення мети і напрямів стратегічного розвитку, формування рекомендацій щодо економічної поведінки суб'єктів галузі;

– прогнозну – вироблення певних прогнозів на основі стратегічного аналізу та оцінки процесів та явищ;

– виховну – виховання раціонального економічного мислення визначення правил економічної поведінки господарюючих суб'єктів.

Стратегічний аналіз галузі складається з декількох послідовних етапів, кожен з яких має свої цілі та задачі.

1. Визначення цілей аналізу. На цьому етапі чітко формулюються цілі, які прагне досягти компанія за допомогою стратегічного аналізу галузі. Це можуть бути цілі, пов'язані з оцінкою привабливості галузі, розробкою конкурентної стратегії, виявленням потенційних загроз або визначенням перспективних напрямків розвитку. Чітко сформульовані цілі допоможуть правильно організувати процес аналізу та інтерпретувати його результати.

2. Збір та аналіз інформації. На цьому етапі збирається та аналізується інформація про галузь, конкурентів, ринок, технології, макроекономічне середовище та інші фактори, які можуть впливати на успішність компанії. Для збору інформації використовуються різні методи, такі як статистичні дані, аналітичні звіти, публікації в ЗМІ, опитування експертів, інтерв'ю з ключовими гравцями галузі тощо. Важливо, щоб інформація була достовірною, актуальною та повною.



Рисунок 1.2 – Етапи стратегічного аналізу

3. Визначення ключових факторів успіху (КФУ). На цьому етапі визначаються фактори, які мають найбільший вплив на успіх компаній в даній галузі. КФУ можуть бути пов'язані з продуктами, технологіями, маркетингом, дистрибуцією, ціноутворенням, обслуговуванням клієнтів тощо. Виявлення КФУ дозволяє компанії сконцентрувати свої зусилля на тих аспектах, які є найбільш важливими для її успіху.

4. Аналіз конкурентного середовища. На цьому етапі оцінюється конкурентна ситуація в галузі, визначаються сильні та слабкі сторони основних конкурентів, їхні стратегії та плани розвитку. Для аналізу конкурентного

середовища використовуються різні методи, такі як побудова конкурентної карти, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера тощо. Важливо розуміти, як конкуренти позиціонують себе на ринку, які продукти та послуги вони пропонують, які мають сильні та слабкі сторони.

5. Оцінка привабливості галузі. На цьому етапі робиться остаточний висновок про те, наскільки привабливою є галузь для інвестування та ведення бізнесу. При оцінці привабливості галузі враховуються такі фактори, як розмір ринку, темпи зростання, рівень конкуренції, прибутковість, бар'єри для входу та виходу, потенційні загрози та можливості. Результати оцінки привабливості галузі використовуються для прийняття рішення про те, чи варто компанії інвестувати в цю галузь.

6. Розробка конкурентної стратегії. На цьому етапі розробляється конкурентна стратегія, яка дає змогу компанії максимізувати свою частку ринку та прибуток. Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на результатах аналізу галузі та конкурентного середовища, а також на сильних та слабких сторонах компанії. Стратегія повинна бути чітко сформульованою, реалістичною та досяжною.

7. Розробка плану дій. На цьому етапі розробляється план дій, який описує, як компанія буде реалізовувати свою конкурентну стратегію. План дій повинен включати конкретні кроки, терміни виконання, відповідальних осіб та бюджет. Важливо, щоб план дій був гнучким та міг бути скоригований у разі зміни умов галузевого середовища.

8. Моніторинг та контроль. На цьому етапі здійснюється моніторинг та контроль за виконанням стратегії.

1.2 Основні методи стратегічного аналізу

Концепція стратегічного управління відзначає, що кожне ключове рішення повинно базуватися на ретельному стратегічному аналізі. Використання

відповідних інструментів стратегічного аналізу галузі дозволяє вивчати фактори та можливості, які можна використати для розробки ефективної стратегії, що відповідає ринковим умовам. Асортимент інструментів стратегічного аналізу галузі дуже різноманітний.

До основних методів стратегічного аналізу галузі відносять наступні методи.

Аналіз п'яти сил Портера. Це стратегічний інструмент, призначений для вивчення конкурентного середовища підприємства. Основні п'ять сил, які він визначає, включають:

- Загроза новими учасниками на ринку – це вимагає оцінки ймовірності появи нових конкурентів на ринку та їх здатності втрутитися в існуючий бізнес, висока загроза нових учасників може знижувати прибутковість компанії.

- Загроза заміщення продукту або послуги – ця сила враховує можливість того, що інші продукти або послуги можуть замінити той, що виробляється або надається компанією. Чим більша ця загроза, тим менше впливу має компанія на ціни і обсяги продажів.

- Загроза конкурентів відносно до продукту – оцінюється шляхом аналізу існуючих конкурентів на ринку і їх здатності впливати на ціни, якість товарів і послуг, а також інші аспекти бізнесу.

- Загроза відносно до постачальників – ця сила вказує на те, наскільки сильні постачальники можуть впливати на компанію через підвищення цін на матеріали або послуги, обмеження їх доступності тощо.

- Загроза відносно до покупців – ця сила вказує на те, наскільки сильно покупці можуть впливати на компанію через свою здатність вимагати знижок, покращення умов продажу, зниження цін тощо.

Портер стверджував, що, розглядаючи ці п'ять сил, підприємство може розробити стратегію, спрямовану на збільшення конкурентоспроможності і доходів.

SWOT-аналіз. Дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Абревіатура «SWOT» вказує на чотири основні аспекти, які аналізуються:

- **Strengths** (сильні сторони) – це внутрішні позитивні аспекти бізнесу, такі як високоякісні продукти або послуги, сильний бренд, ефективне керівництво, висококваліфікована робоча сила тощо.

- **Weaknesses** (слабкі сторони) – це внутрішні негативні аспекти, такі як недостатність ресурсів, неефективні процеси, низька якість продуктів або послуг, погане керівництво тощо.

- **Opportunities** (можливості) – це зовнішні фактори, які можуть стати благоприятними для бізнесу, такі як нові ринки, зміни в законодавстві, технологічні інновації, зростання попиту тощо.

- **Threats** (загрози) – це зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на бізнес, такі як конкуренція, зміни в ринкових умовах, економічні кризи, ризики здоров'я та безпеки тощо.

Після проведення SWOT-аналізу компанія може використовувати ці дані для розробки стратегій, які використовують її сильні сторони для використання можливостей і мінімізації впливу слабкостей і загроз.

PEST-аналіз. Це метод стратегічного аналізу, що використовується для оцінки зовнішнього середовища бізнесу. Абревіатура «PEST» вказує на чотири основні категорії факторів, які досліджуються:

- **Political** (Політичний) – оцінюється вплив політичних факторів на бізнес. Це може включати стабільність політичної ситуації, податкову політику, правові норми, регулювання, стосунки з іншими країнами тощо.

- **Economic** (Економічний) – розглядається вплив економічних факторів на бізнес. Сюди входять такі аспекти, як зростання або занепад економіки, інфляція, безробіття, обмінні курси, рівень споживчої платоспроможності тощо.

- **Social** (Соціокультурний) – аналізується вплив соціокультурних тенденцій на бізнес. Це може включати демографічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях, культурні та соціальні цінності, тренди споживання тощо.

- **Technological (Технологічний)** – розглядається вплив технологічних інновацій на бізнес. Це може включати швидкість технологічного розвитку, наявність нових технологій, зміни в інформаційних технологіях, автоматизацію, інновації тощо.

PEST-аналіз допомагає компаніям зрозуміти широкий спектр факторів, які можуть впливати на їх бізнесову діяльність, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз життєвого циклу галузі. Це метод стратегічного аналізу, що використовується для вивчення етапів розвитку певної галузі від початкового започаткування до стадії насичення та спаду. Дозволяє визначити стадію розвитку галузі (зародження, зростання, зрілість, спад) та прогнозувати її майбутнє. Аналіз життєвого циклу галузі допомагає компаніям розуміти етап, на якому знаходиться їхня галузь, що дозволяє їм розробляти відповідні стратегії для оптимізації бізнесу і максимізації прибутків.

Аналіз ланцюжка створення цінності. Це метод стратегічного аналізу, що використовується для розуміння та оцінки всіх етапів процесу створення і доставки товарів або послуг від початкових матеріалів до кінцевого споживача. Цей процес часто представляється у вигляді ланцюжка, що складається з різних видів діяльності, які додають цінність продукту або послугі.



Рисунок 1.3 – Основні етапи ланцюжка створення цінності

Аналіз ланцюжка створення цінності допомагає компаніям ідентифікувати ключові діяльності та фактори, які додають або знижують цінність продукту або послуги, що відображається на їхній конкурентоспроможності і прибутковості.

Карти стратегічних груп. Це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для класифікації конкурентів на ринку на основі їхніх стратегій та позиціонування. Основна ідея полягає в тому, щоб виділити групи конкурентів, які конкурують між собою на основі схожих стратегій та аспектів позиціонування. Дозволяють візуалізувати конкурентну структуру галузі та позиціонування компаній в ній. Допомагають компаніям визначити конкурентів, схожих за своїми характеристиками та стратегіями. Карти стратегічних груп допомагають компаніям розуміти конкурентну ситуацію на ринку та розробляти ефективні стратегії для досягнення конкурентної переваги.

Бенчмаркінг. Це процес порівняння результатів, процесів або практик даної компанії з результатами, процесами або практиками інших компаній або відомих стандартів галузі. Основна мета бенчмаркінгу – виявлення найкращих практик та можливостей для покращення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Існує кілька видів бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг – порівняння різних відділів або підрозділів в межах власної компанії для виявлення найкращих практик та обміну ними між ними.
- зовнішній бенчмаркінг – порівняння певної компанії з іншими компаніями або лідерами галузі для виявлення найкращих практик і можливостей для покращення.
- функціональний бенчмаркінг – порівняння конкретної функції або процесу даної компанії з аналогічною функцією або процесом в інших компаніях.

- стратегічний бенчмаркінг – порівняння стратегічних аспектів певної компанії, таких як цілі, виробництво або інновації, з компаніями, які мають подібні стратегії.

Бенчмаркінг допомагає компаніям ідентифікувати можливості для покращення та розвитку, надаючи їм зразки успішних практик та вказівки щодо того, як їх можна впровадити власною компанією. Дозволяє порівнювати показники компанії з показниками лідерів галузі або кращими практиками в інших галузях. Допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії та можливості для покращення.

2. Стратегічний аналіз підприємства «Касандра»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його структури

Бренд «Касандра», це український виробник жіночого взуття, що існує на ринку з 2006 року. Їх спеціалізація – це повсякденне та модельне взуття, яке поєднує в собі стиль та комфорт.

Головна мета компанії – це забезпечити клієнтам максимальний комфорт і зручність, не забуваючи при цьому про стиль. Взуття «Касандра» має мінімалістичний дизайн з акцентом на елегантність та простоту.

Власне виробництво дозволяє підприємству бути впевненими в якості кожної пари взуття. Взуття «Касандра» розроблене так, щоб воно було зручним протягом дня. «Касандра» пропонує широкий спектр взуття, включаючи босоніжки, кросівки, лофери, козаки та багато іншого. Підприємство також пропонує послуги з виготовлення взуття на замовлення.

«Касандра» використовує шкіру та інші якісні матеріали для виготовлення свого взуття. Підприємство має магазини у Львові, Києві, а також з 2012 року працює їх інтернет-магазин.

Так як підприємство «Касандра» відноситься до малих, його штат не великий, то схема управління доволі проста (рис. 2.1).

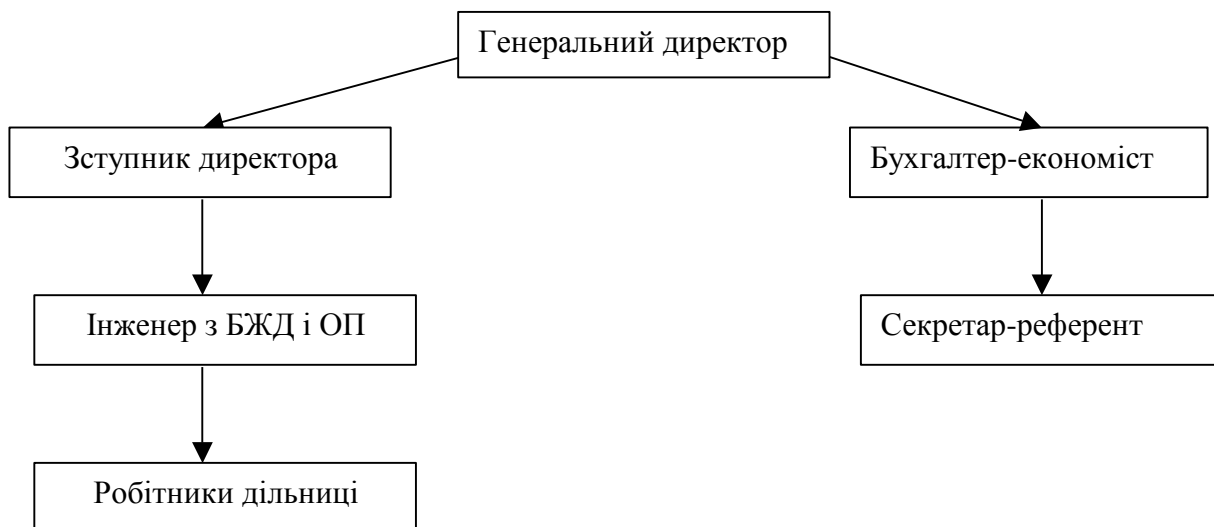


Рисунок 2.1 – Схема управління фірмою

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.2.1 Аналіз ближнього оточення

Зовнішнє середовище будь-якої організації підрозділяється на ближнє і дальнє оточення.

Ближнє оточення включає: споживачів, постачальників, конкурентів і контактні аудиторії (банки, інвестиційні і страхові компанії, податкові, митні і правоохоронні організації, органи місцевої влади, засоби масової інформації, місцеві громадські і релігійні організації, населення і т.п.).

З урахуванням продукції, яку виготовляє підприємство «Касандра», його ближнє оточення включає постачальників сировини (шкіра, текстиль, фурнітура); обладнання (швейні машини, верстати); логістичних послуг (транспортування, зберігання).

Потенційними споживачами продукції підприємства є жінки різного віку, доходів та стилю життя; роздрібні магазини взуття; онлайн-магазини взуття.

Основними конкурентами «Касандри» є бренди жіночого взуття, такі як Marko, Surpasso, Milada, Respect, інші виробники жіночого взуття в Україні та за кордоном.

Також до ближнього оточення можна віднести банки, які надають кредити «Касандри» та інші фінансові установи.

Контактні групи підприємства включають державні органи, які регулюють діяльність «Касандри», громадські організації, які захищають права споживачів, та ЗМІ, які можуть впливати на імідж «Касандри».

Аналіз ближнього оточення підприємства закінчується загальною оцінкою привабливості галузі.

Галузь виробництва жіночого взуття в Україні має як позитивні, так і негативні аспекти, що робить її середньопривабливою з точки зору інвестицій.

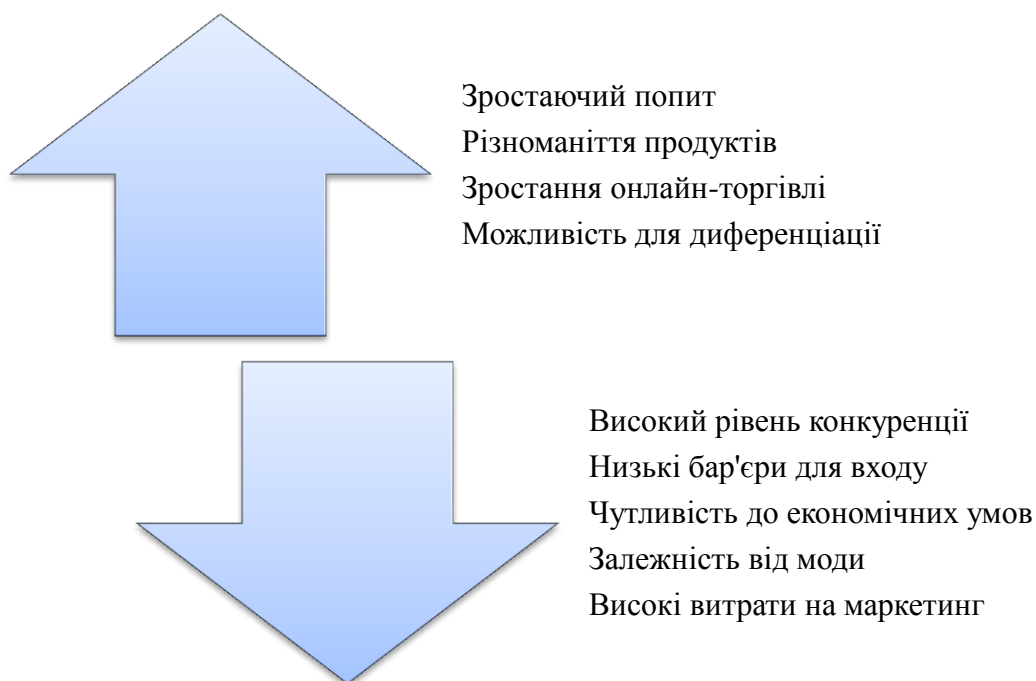


Рисунок 2.2 – Позитивні та негативні аспекти галузі виробництва жіночого взуття

Позитивним є те, що попит на жіноче взуття в Україні постійно зростає, що обумовлено зростанням купівельної спроможності та змінами в демографії (зростання частки жінок у населенні). Галузь пропонує широкий спектр продуктів, що відповідає різним потребам та стилям споживачів. Онлайн-торгівля взуттям зростає швидкими темпами, що відкриває нові можливості для компаній. Компанії можуть диференціюватися за допомогою бренду, дизайну, якості та екологічності взуття.

До негативних аспектів відноситься те, що галузь є високо конкурентною, з безліччю великих та малих гравців. Низькі бар'єри для входу на ринок роблять його схильним до нових конкурентів. Попит на взуття може знижуватися в часи економічного спаду. Галузь залежить від модних тенденцій, що може призвести до швидкого застарівання продуктів. Витрати на маркетинг взуття можуть бути високими, особливо для нових брендів.

Розглянемо ключові фактори галузі виробництва жіночого взуття в Україні.

1. Попит:

- зростаючий попит на жіноче взуття, обумовлений зростанням купівельної спроможності та змінами в демографії.

- зміна модних тенденцій та сезонності.

- зростання популярності спортивного взуття та взуття на низькому ході.

- зміна поведінки споживачів, які все більше цінують зручність та екологічність.

2. Конкуренція:

- високий рівень конкуренції з боку як вітчизняних, так і іноземних виробників.

- наявність великих брендів, таких як Marko, Surpasso, Milada та Respect.

- зростання популярності онлайн-магазинів, що робить ринок більш доступним для нових гравців.

3. Витрати:

- високі витрати на сировину, транспорт та логістику.

- витрати на маркетинг та рекламу.

- витрати на оплату праці.

4. Ціноутворення:

- ціни на взуття визначаються багатьма факторами, такими як бренд, дизайн, якість, матеріали та сезонність.

- на ціни також впливає рівень конкуренції та витрати виробництва.

- деякі бренди пропонують взуття преміум-класу за високими цінами, інші концентруються на доступних цінах.

5. Канали збуту:

- взуття продається через різні канали, такі як роздрібні магазини, онлайн-магазини, оптові компанії та маркетплейси.

- зростання популярності онлайн-торгівлі.

- важливість наявності сильного бренду та ефективної маркетингової стратегії для успішного продажу взуття.

6. Технології:

- використання нових технологій, таких як 3D-друк та штучний інтелект, може призвести до зниження витрат, підвищення якості та персоналізації взуття.

- зростання популярності «розумних» взуття з вбудованими датчиками та іншими функціями.

7. Державне регулювання:

- законодавство про захист навколишнього середовища може вплинути на виробництво взуття.

- торгові правила можуть вплинути на імпорт сировини та експорт взуття.

- податкова політика може вплинути на рентабельність виробників взуття.

Таблиця 2.1. – Оцінка привабливості галузі.

Показники	Оцінка						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Рівень зростання ринку↑	0	1	2	3	4	5	6
2. Рівень конкуренції на ринку↑	0	1	2	3	4	5	6
3. Прибутковість галузі↑	0	1	2	3	4	5	6
4. Технологічність галузі↑	0	1	2	3	4	5	6
5. Ступінь державного регулювання↓	6	5	4	3	2	1	0
6. Вплив соціально-економічних факторів↓	6	5	4	3	2	1	0
7. Бар'єри для входу↓	6	5	4	3	2	1	0
8. Бар'єри для виходу↓	6	5	4	3	2	1	0
9. Можливості для диверсифікації↑	0	1	2	3	4	5	6
10. Вплив галузі на навколишнє середовище↓	6	5	4	3	2	1	0

Результати аналізу зводяться в таблицю 1, в якій загальна оцінка привабливості галузі визначається як середнє арифметичне значення по всіх параметрах. Вплив кожної складової на привабливість галузі оцінюється в балах від 0 до 6.

$$ПО = \frac{3 + 4 + 2 + 3 + 2 + 3 + 2 + 2 + 4 + 2}{10} = 2,7$$

Оскільки максимально можлива сумарна оцінка рівна 3,0, то відсоток привабливості галузі знайдемо таким чином:

$$ПО = \frac{2,7 \times 100\%}{3,0} = 90\%$$

Таким чином, привабливість галузі складає 90,0%, тобто дану галузь можна назвати високопривабливою.

2.2.2. Аналіз дальнього оточення

Дальнє оточення – це правове, державно-політичне, технологічне, економічне, соціальне і екологічне середовище підприємства. При аналізі зовнішнього середовища вивчають: зміни, які можуть впливати на поточну стратегію, чинники погроз і можливостей для вибраної стратегії.

Дальнє оточення підприємства «Касандра» складається з факторів, які непрямо впливають на його діяльність. Ці фактори не піддаються контролю з боку «Касандри», але можуть мати значний вплив на її успіх.

До таких ключових факторів, які складають дальнє оточення Kasandra можна віднести:

1. Економічні фактори: зростання, спад, інфляція, безробіття, процентні ставки; ціни на сировину, валютні курси, геополітична ситуація.
2. Демографічні фактори: зростання, старіння, міграція; зміна рівня доходів та купівельної спроможності населення.
3. Соціально-культурні фактори: зміна цінностей, смаків та уподобань споживачів; зростання екологічної свідомості та попиту на екологічно чисті продукти; зміна ролі жінок у суспільстві.
4. Технологічні фактори: швидкість технологічних змін у галузі виробництва взуття; виникнення нових технологій, які можуть змінити процес виробництва або продукт; зростання популярності онлайн-торгівлі.
5. Політичні та правові фактори: стабільність політичної системи України; зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність Kasandra; торговельні бар'єри та митні тарифи.

6. Природно-кліматичні фактори: зміна клімату та його вплив на доступність сировини; стихійні лиха та інші природні катаклізми.

Результати аналізу дальнього оточення зведемо в таблицю 2, в якій дається загальна оцінка (як середнє арифметичне значення по всіх параметрах) і вплив кожної складової на умови діяльності підприємств даної галузі (у межах від 0 до 6).

Таблиця. 2.2. – Умови для бізнесу.

Показники	Оцінка						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Економічні фактори	0	1	2	3	4	5	6
2. Політичні та правові фактори	0	1	2	3	4	5	6
3. Демографічні фактори	0	1	2	3	4	5	6
4. Соціально-культурні фактори	0	1	2	3	4	5	6
5. Технологічні фактори	0	1	2	3	4	5	6
6. Природно-кліматичні фактори	0	1	2	3	4	5	6

$$УБ = \frac{3 + 2 + 3 + 4 + 4 + 4}{6} = 3,33$$

Оскільки максимально можлива сумарна оцінка рівна 6, то відсоток привабливості умов для бізнесу знайдемо таким чином:

$$УБ = \frac{4,67 \times 100\%}{6} = 55,5\%$$

Таким чином, привабливість умов для бізнесу складає 55,5%, тобто їх можна назвати середньопривабливими.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства – це комплексне дослідження сильних і слабких сторін компанії, а також її ресурсів і можливостей.

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства «Касандра» є отримати чітке уявлення про поточний стан Kasandra; визначити її конкурентні

переваги та недоліки; розробити стратегії для покращення її сильних сторін і подолання слабких; оцінити потенціал Kasandra для майбутнього зростання та розвитку.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства скористаємось SWOT-аналізом. Цей метод передбачає виявлення та аналіз сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін Kasandra, а також її можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

Виділення “сильних” і “слабких” сторін підприємства проведемо шляхом порівняння підприємства «Касандра» з конкурентами по “мінімальних” чинниках успіху. Для чого використовуємо інформацію про конкурентну ситуацію в галузі, зібрану при аналізі зовнішнього середовища.

Чинники заносяться в таблицю 2.3 відповідно до їх попереднього ранжирування у порядку зменшення їх значущості. Позиція конкурента береться за точку відліку – “0”. Оцінка значення чинника на аналізованому підприємстві дається порівняно з головним конкурентом “+1” і “-1”, відповідно трохи краще (гірше), ніж у конкурента, “+2” і “-2” - трохи краще (гірше), ніж у конкурента, “+3” і “-3” - краще (гірше), ніж у конкурента, “+4” і “-4” - істотно краще (гірше), ніж у конкурента, “+5” і “-5” - краще (гірше), ніж у конкурента і “0” також як у конкурента.

Таблиця 2.3. – Аналіз сильних і слабких сторін.

Показники	Оцінка порівняно з конкурентом
Сильний бренд	+2
Якісна продукція	+3
Широкий асортимент продукції	+3
Досвідчений персонал	+3
Сильна фінансова позиція	+3
Розгалужена мережа магазинів	+1
Залежність від імпорту	-2
Висока ціна	-3
Слабке присутність в Інтернеті	-4
Недостатня диверсифікація продукції	-2

Таким чином, сильними сторонами підприємства «Касандра» є сильний бренд, який добре відомий на українському ринку взуття; якість своєї продукції, яка виготовляється з високоякісних матеріалів; широкий асортимент жіночого взуття на будь-який смак і бюджет; досвідчений персонал, який знає свою справу; сильна фінансова позиція, що дозволяє підприємству інвестувати в розвиток бізнесу.

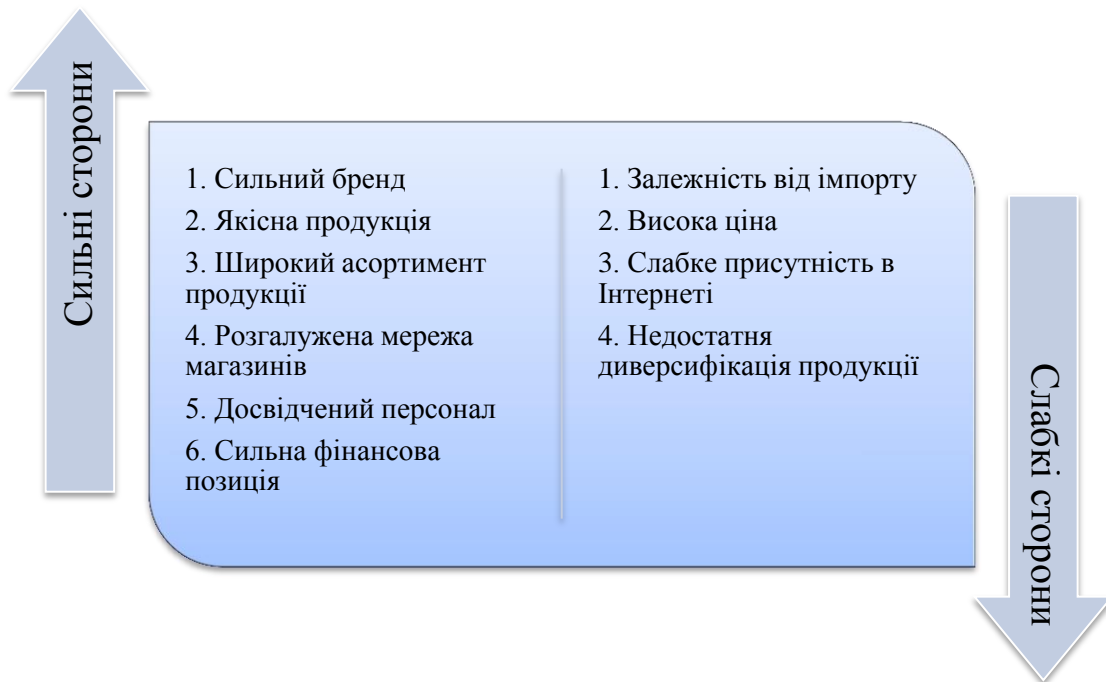


Рисунок 2.3 – Сильні та слабкі сторони підприємства «Касандра»

Слабкими сторонами є те що, «Касандра» залежить від імпорту сировини та комплектуючих, що може призвести до перебоїв у постачанні та зростання витрат; продукція є досить дорогою, що може обмежувати її доступність для деяких покупців; бренд має слабку присутність в Інтернеті, що може обмежувати його можливості для онлайн-продажів; підприємство зосереджено на виробництві жіночого взуття, що може зробити його вразливим до змін у моді або економічних умов.

Перелік можливостей і погроз складають на основі аналізу інформації, одержаної при вивченні ближнього і дальнього оточення, привабливості галузі і

умов для бізнесу. Не всі можливості і погрози однаково діють на підприємство і можуть бути реалізовані насправді.

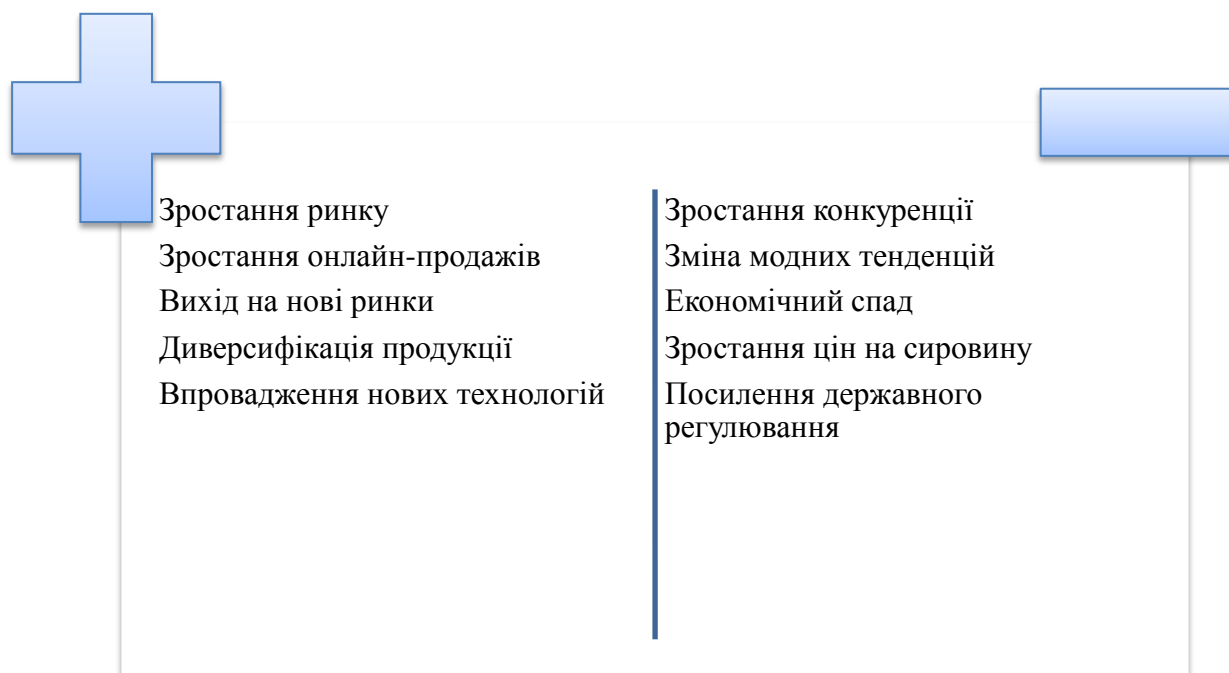


Рисунок 2.4 – Можливості та загрози підприємства «Касандра»

Ринок жіночого взуття в Україні постійно зростає, що дає «Касандра» можливості для розширення свого бізнесу. Зростання популярності онлайн-продажів дає підприємству можливості для розширення свого онлайн-присутності та збільшення продажів. «Касандра» може вийти на нові ринки, такі як інші країни СНД або країни ЄС, а також може диверсифікувати свою продукцію, випускаючи нові види взуття, такі як чоловіче або дитяче взуття. Також існує можливість впровадження нових технологій для покращення виробничого процесу або розробки нових продуктів.

В той же час, конкуренція на ринку жіночого взуття постійно зростає, що може призвести до зниження цін і зменшення прибутку підприємства. Зміна модних тенденцій може сприяти зниженню попиту на продукцію бренду. Економічний спад може погіршити купівельну спроможність населення, що негативно вплине на продажі «Касандра». Зростання цін на сировину може викликати зростання витрат підприємства та зниження його рентабельності.

Посилення державного регулювання сприятиме появі додаткових витрат для «Касандра» та обмеження свободи дій.

Розглянемо, наскільки сильний вплив мають зазначені фактори для підприємства.

Таблиця 2.5. – Матриця можливостей

Ймовірність реалізації Сила впливу	Велика	Середня	Низька
Велика	Співпраця з інфлюенсерами	Збільшення інвестицій у маркетинг	Розробка програми лояльності
Середня	Зростання онлайн-продажів	Вихід на нові ринки	Диверсифікація продукції
Низька	Впровадження нових технологій	Зростання ринку	Впровадження програм екологічно чистого виробництва

Таблиця 2.6. – Матриця погроз

Ймовірність реалізації Сила впливу	Велика	Середня	Низька
Велика	Зростання конкуренції	Зростання цін на сировину	Зміна модних тенденцій
Середня	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості	Посилення державного регулювання	Економічний спад
Низька	Зміна поведінки споживачів	Стихійні лиха та інші природні катаклізми	Посилення екологічних норм

Після ідентифікації кожного з елементів SWOT-аналізу проводиться аналіз їх взаємозв'язків і впливу на бізнес, а також визначаються стратегії для максимізації переваг і мінімізації негативних впливів. Матриця SWOT допомагає підприємствам розробляти стратегічний план, спрямований на досягнення їх цілей та підвищення конкурентоспроможності. Для підприємства «Касандра» матриця SWOT буде виглядати наступним чином.

Таблиця 2.7. – Матриця SWOT

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ринку 2. Зростання онлайн-продажів 3. Вихід на нові ринки 4. Диверсифікація продукції 5. Впровадження нових технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції 2. Зміна модних тенденцій 3. Економічний спад 4. Зростання цін на сировину 5. Посилення державного регулювання
Сильні сторони <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильний бренд 2. Якісна продукція 3. Широкий асортимент продукції 4. Розгалужена мережа магазинів 5. Досвідчений персонал 6. Сильна фінансова позиція 	Яким чином скористатися можливостями? <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту та вдосконалення маркетингової стратегії 2. Розширення асортименту продукції на додаткові товари або послуги, пов'язані з жіночим взуттям 3. Інвестування в цифровий маркетинг та розвиток електронної торгівлі 4. Експорт в інші країни або відкриття нових магазинів за межами поточних ринків 5. Використання 3D-друку для створення унікального взуття 	За рахунок чого можна знизити ринкові загрози? <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення бази постачальників або локалізації виробництва 2. Зниження витрат виробництва, оптимізація процесів або впровадження акцій та знижок 3. Інвестування у цифровий маркетинг, розвиток власного інтернет-магазину та участь у онлайн-платформах 4. Диверсифікація продукції
Слабкі сторони <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від імпорту 2. Висока ціна 3. Слабке присутність в Інтернеті 4. Недостатня диверсифікація продукції 	Як укріпити слабкі сторони підприємства? <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширити базу постачальників або шукати альтернативні джерела сировини та матеріалів 2. Знизити витрати виробництва та підвищити якість продукції шляхом впровадження ефективних технологій 3. Участь у онлайн-платформах 4. Інвестування у навчання та розвиток персоналу 	Найбільша небезпека для підприємства Зміцнення конкуренції на ринку може призвести до зменшення частки ринку або зниження цін на продукцію, що може погіршити фінансові показники підприємства

Загрози і можливості можуть переходити в свою протилежність. Нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використовував конкурент, а загроза, що вдало запобігла, відкриває перед підприємством нові можливості, якщо конкуренти не зуміли їй запобігти.

2.4 Аналіз ключових чинників галузі та стратегічного потенціалу підприємства і його конкурентних позицій

Оцінка ключових чинників має меті виділити 8-10 найбільш важливих пунктів, що визначають успіх (невдачу) будь-якого підприємства галузі. Кожен чинник оцінюється за десятибальною шкалою за ступенем важливості і за п'яти-бальною шкалою сили впливу на успіх підприємства (максимальна оцінка відповідає найбільшій важливості чинника і силі впливу на успіх). Результат знаходять як добуток значення важливості на оцінку сили впливу на успіх ($P=V*O$). Далі визначається місце, яке зайняв кожен чинник за наслідками ранжирування. Перше місце відповідає найбільшому результату, останнє - найменшому. Для подальшого розгляду залишають перші 8 - 10 чинників, що мають найбільший результат, так звані "мінімальні" чинники успіху.

Розглянемо набір ключових чинників, приведених в таблиці 3.

Таблиця 2.8. – Ключові чинники галузі.

№	Показник	Важливість (1-10)	Сила впливу (1-5)	Результат $P=V*CB$	Місце
	Маркетинг:				
1.	Імідж	8	2	16	12
2.	Бренд	5	2	10	15
3.	Частка бізнесу в галузі	10	5	50	1
4.	Частка продукту на прилавках	10	5	50	1
5.	Широта асортименту	6	5	30	5
6.	Цінова політика	8	5	40	2
7.	Якість продукції	10	4	40	2
8.	Конкурентоспроможність продукції	10	5	50	1
9.	Відповідність продукту ідеальному	7	3	21	9
10.	Канали збуту	10	5	50	1
11.	Прихильність споживача до продукції підприємства	5	5	25	7
12.	Маркетингові акції та реклама	8	5	40	2
13.	Інновації у виробництві та дизайні	7	2	14	13
14.	Клієнтське обслуговування	6	3	18	11
15.	Аналіз відгуків споживачів	4	3	12	14
16.	Емоційне залучення	6	4	24	8
17.	Міжнародний ринок	5	2	10	15
18.	Вплив соціальних медіа	7	4	28	6

	<i>Виробництво:</i>				
1.	Можливості матеріальної бази	7	3	21	9
2.	Якість матеріалів	7	5	35	3
3.	Технології виробництва	8	5	40	2
4.	Виробничі потужності	6	5	30	5
5.	Контроль якості	5	1	5	16
6.	Управління ланцюжком постачання	8	5	40	2
7.	Виробничі витрати	10	5	50	1
8.	Екологічна відповідальність	5	2	10	15
9.	Гнучкість виробництва	8	4	32	4
10.	Соціальні стандарти виробництва	3	1	3	17
11.	Дизайн і розробка продукції	8	3	24	8
12.	Географічне розташування виробництва	5	2	10	15
13.	Наявність ноу-хау	5	2	10	15
14.	Захищеність продукції патентами	8	3	24	8
15.	Організація складування	6	2	12	14
	<i>Фінансові можливості</i>				
1.	Ліквідність	7	3	21	9
2.	Рентабельність	10	4	40	2
3.	Забезпеченість власними оборотними коштами	7	3	21	9
4.	Оборотність коштів	8	4	32	4
5.	Управління оборотними коштами	6	4	24	8
6.	Доступність фінансових ресурсів	7	4	28	6
	<i>Управління</i>				
1.	Система управління	10	5	50	1
2.	Рівень ділових зв'язків	8	4	32	4
3.	Професіоналізм	8	5	40	2
4.	Гнучкість системи управління	8	4	32	4
5.	Довіра до бренду	7	4	28	6
6.	Уміння проводити зміни	7	5	35	3
7.	Компетенція	7	4	28	6
8.	Ділові якості	5	4	20	10
9.	Результативність управлінських рішень	10	5	50	1
	<i>Персонал</i>				
1.	Переваги в знаннях	7	4	28	6
2.	Вмотивованість	6	4	24	8
3.	Вміння навчатися	6	3	18	11
4.	Віковий склад	6	3	18	11
5.	Досвід і стаж роботи	6	3	18	11
6.	Здібність до творчості	5	4	20	10
7.	Професіоналізм	6	5	30	5
8.	Клімат для інновацій	5	4	20	10

Проведений аналіз показав, що до основних чинників галузі відносяться: частка бізнесу в галузі; частка продукту на прилавках; конкурентоспроможність

продукції; канали збуту; виробничі витрати; система управління; результативність управлінських рішень.

Разом з виявленням своїх сильних і слабких сторін, аналіз ключових чинників галузі дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства (його можливості) і конкурентну позицію зараз. Оцінка цих параметрів проводиться аналогічно оцінці привабливості галузі і умов для бізнесу. Результати оцінки заносяться в таблицях 2.9 і 2.10.

Таблиця 2.9. – Оцінка стратегічного потенціалу

Показники	Оцінка						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Частка бізнесу в галузі	0	1	2	3	4	5	6
2. Частка продукту на прилавках	0	1	2	3	4	5	6
3. Конкурентоспроможність продукції	0	1	2	3	4	5	6
4. Канали збуту	0	1	2	3	4	5	6
5. Виробничі витрати	6	5	4	3	2	1	0
6. Система управління	0	1	2	3	4	5	6
7. Результативність управлінських рішень	0	1	2	3	4	5	6
8. Цінова політика	0	1	2	3	4	5	6
9. Якість продукції	0	1	2	3	4	5	6

$$СП = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 3 + 3 + 4 + 3 + 4}{9} = 3$$

Таким чином, оцінка стратегічного потенціалу складає 3 бали або 56,28%.

Таблиця 2.10. – Конкурентні переваги.

Показники	Оцінка						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Сильний бренд	0	1	2	3	4	5	6
2. Якісна продукція	0	1	2	3	4	5	6
3. Широкий асортимент продукції	0	1	2	3	4	5	6
4. Розгалужена мережа магазинів	0	1	2	3	4	5	6
5. Досвідчений персонал	0	1	2	3	4	5	6
6. Сильна фінансова позиція	0	1	2	3	4	5	6

$$КП = \frac{3 + 4 + 3 + 2 + 5 + 4}{6} = 3,5$$

Таким чином, оцінка конкурентних переваг складає 4,63 балу або 58,33%.

2.5. Висновки про стратегічне положення підприємства

По отриманих результатах аналізу можна зробити наступні висновки:

- галузь, в якій працює підприємство є середньопривабливою;
- привабливість умов для бізнесу складає 90%, тобто їх можна назвати високопривабливими.
- до основних чинників галузі відносяться: частка бізнесу в галузі; частка продукту на прилавках; конкурентоспроможність продукції; канали збуту; виробничі витрати; система управління; результативність управлінських рішень.
- сильними сторонами підприємства є: сильний бренд; якісна продукція; широкий асортимент продукції; розгалужена мережа магазинів; досвідчений персонал; сильна фінансова позиція
- до слабких сторін відносяться: залежність від імпорту; висока ціна; слабка присутність в інтернеті; недостатня диверсифікація продукції
- оцінка стратегічного потенціалу складає 56,28%.
- оцінка конкурентних переваг складає 58,33%.

Найбільшою загрозою для підприємства є зміцнення конкуренції на ринку може призвести до зменшення частки ринку або зниження цін на продукцію, що може погіршити фінансові показники підприємства.

3. Удосконалення конкурентної стратегії підприємства «Касандра»

3.1 Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу, конкурентних переваг підприємства «Касандра» та ключових чинників галузі, можна запропонувати комплексну конкурентну стратегію, яка буде реалізовуватися по декільком напрямам.

Підприємство «Касандра» має так удосконалити свою стратегію, щоб скористатися своїми ринковими можливостями та знизити існуючі загрози для покращення результатів своєї діяльності. SWOT-аналіз показав, що цього можна досягти завдяки на ступним заходам.

1. Розширення загального асортименту та асортименту продукції на додаткові товари або послуги, пов'язані з жіночим взуттям.
2. Розширенню бази постачальників або локалізації виробництва
3. Зниженню витрат виробництва, оптимізація процесів або впровадженню акцій та знижок
4. Інвестуванню в цифровий маркетинг та розвиток електронної торгівлі



Рисунок 3.1 – Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства «Касандра»

5. Експорту в інші країни або відкриття нових магазинів за межами поточних ринків.

Якщо перші три заходи потребують довгострокових інвестицій у виробництво, результати та ефекти від яких можна очікувати роками, то дві наступні заходи підвищити конкурентоспроможність бренду в більш короткій перспективі. Тому зосередимось на стратегіях, які будуть стосуватися маркетингу та просуванню продукції підприємства.

Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства приведена на рис. 3.1.

3.2 Стратегія диференціації

Диференціація – «Касандра» має зосередитися на диференціації своєї продукції від продукції конкурентів. Це можна зробити, пропонуючи більш якісне взуття, використовуючи екологічно чисті матеріали, розробляючи інноваційні дизайни або надаючи кращий сервіс клієнтам.

Перш ніж розпочинати будь-які дії з диференціації, необхідно чітко визначити свій цільовий ринок. Це допоможе зрозуміти потреби та вподобання клієнтів, а також розробити стратегію диференціації, яка буде їм цікава.

Далі необхідно визначити ключові фактори, які відрізняють продукцію підприємства від продукції конкурентів. Ці фактори можуть стосуватися якості, дизайну, інновацій, екологічності, сервісу або інших характеристик.

Підприємство має чітко сформулювати свою диференційовану пропозицію цінності - це те, що робить «Касандра» унікальною та цінною для своїх клієнтів і має бути чітко донесена до цільового ринку.

Наступним кроком необхідно розробити диференційовану маркетингову стратегію, яка підкреслить її ключові фактори диференціації. Ця стратегія може включати рекламу, просування, PR, участь у виставках та інші маркетингові заходи. Варто розробити диференційовану стратегію продажів. Ця стратегія

може включати прямі продажі, онлайн-продажі, роздрібні продажі та інші канали продажів.

Також варто розробити диференційовану стратегію обслуговування клієнтів, яка забезпечить їм високий рівень сервісу. Ця стратегія може включати кваліфіковану консультацію, швидку доставку, щедрі гарантії та інші послуги, що додають цінності. Завжди потрібно ставити своїх клієнтів на перше місце.

Важливим є розроблення диференційованої стратегії ціноутворення, яка враховує її ДПЦ та цінові очікування цільового ринку. Ця стратегія може включати преміальне ціноутворення, ціноутворення за цінністю або інші методи ціноутворення.

Важливо забезпечувати послідовність у всіх своїх діях, пов'язаних з диференціацією. Це стосується маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, ціноутворення та інших аспектів її бізнесу. Потрібно постійно вимірювати результати своєї стратегії диференціації. Це допоможе визначити, чи ефективна стратегія, і внести необхідні корективи. Також постійно потрібно вдосконалювати свою стратегію диференціації, щоб залишатися попереду своїх конкурентів. Це може включати розробку нових продуктів, послуг або маркетингових кампаній.

3.3 Фокусування на цільовому ринку

Фокусування на цільовому ринку – необхідно визначити свій цільовий ринок і зосередитися на задоволенні його потреб. Впровадження стратегії фокусування на цільовому ринку передбачає концентрацію зусиль компанії на задоволенні потреб певного сегменту ринку замість загальної маси споживачів. Це може бути важливо для «Касандра», як виробника жіночого взуття, оскільки це дозволить компанії ефективніше конкурувати і розвиватися в обмеженому або спеціалізованому сегменті ринку.

Для впровадження даного напрямку конкурентної стратегії підприємства необхідно здійснити наступні кроки.



Рисунок 3.2 – Основні кроки впровадження стратегії фокусування на цільовому ринку

Першим кроком необхідно провести детальний аналіз ринку, щоб ідентифікувати конкретний сегмент або нішу, яка відповідає унікальним можливостям та конкурентним перевагам підприємства.

Це можна зробити за допомогою таких методів, як:

- проведення онлайн- або офлайн-опитувань серед цільових клієнтів.
- проведення глибинних інтерв'ю з цільовими клієнтами, щоб краще зрозуміти їхні думки та почуття.
- проведення фокус-груп з цільовими клієнтами, щоб отримати їхні відгуки про продукти, послуги та маркетингові кампанії Kasandra.
- аналіз даних про продажі, лояльність клієнтів та поведінку в Інтернеті, щоб отримати уявлення про цільовий ринок.

Ретельно визначити цільову аудиторію бренду в цьому сегменті ринку. Розуміння їхніх потреб, уподобань і характеристик допоможе точно спрямовувати свої маркетингові зусилля.

Це можна зробити за допомогою аналізу таких факторів, як:

- вік, стать, рівень доходу, освіта, місце проживання.
- особистість, цінності, інтереси, стиль життя.
- звички купівлі, лояльність до бренду, сприйняття бренду.

Потрібно розробити унікальну пропозицію продукту, яка відповідатиме потребам та побажанням цільової аудиторії і відрізнятиметься від продукції конкурентів. Далі необхідно розробити маркетингову стратегію, спрямовану на привертання уваги цільової аудиторії. Для цього можна застосувати точно спрямовану рекламу, PR-кампанії, соціальні медіа та інші канали зв'язку.

Дуже важливо забезпечити персоналізований підхід до обслуговування клієнтів у цільовому сегменті ринку. Розуміння їхніх потреб і надання індивідуальної уваги може значно підвищити лояльність та задоволення клієнтів.

Необхідно активно збирати фідбек від цільової аудиторії щодо продукції та обслуговування. Ця інформація знадобиться для постійного вдосконалення та адаптації бізнесу.

Варто також розглянути можливість співпраці з іншими компаніями або брендами, які спеціалізуються на даному цільовому сегменті ринку. Це може допомогти розширити свої можливості та збільшити свою видимість. Потрібно тримати під контролем активність конкурентів в даному цільовому сегменті ринку і адаптувати свої стратегії відповідно до їхніх дій.

Необхідно постійно покращувати якість продукції та впроваджувати нові інновації, що можуть відзначити підприємство «Касандра» серед конкурентів.

3.4 Розвиток сильного бренду

Необхідно продовжувати розвивати свій бренд і посилювати його впізнаваність. Це можна зробити за допомогою маркетингових кампаній, співпраці з інфлюенсерами та участі в соціальних проектах.

Перш ніж розпочинати будь-які дії з розвитку бренду, «Касандра» має чітко визначити свою ідентичність бренду. Це включає визначення цінностей бренду, місії бренду, позиціонування бренду та особистості бренду. Окреслимо основні завдання, які має виконати підприємство для розвитку свого бренду.

1. Розробити чітку стратегію брендингу, яка описує, як компанія буде створювати, підтримувати та розвивати свій бренд. Ця стратегія має включати цілі брендингу, маркетингові комунікації бренду, дизайн бренду, досвід роботи з брендом та інші аспекти брендингу.

2. Створити послідовний досвід роботи з брендом у всіх точках контакту з клієнтами. Це включає веб-сайт «Касандра», соціальні мережі «Касандра», магазини «Касандра», обслуговування клієнтів «Касандра» та інші точки контакту з клієнтами.

3. Прагнути створити емоційний зв'язок зі своїми клієнтами. Це можна зробити, розповідаючи історії бренду, використовуючи емоційні образи та мову та створюючи відчуття спільноти. Варто залучати своїх клієнтів до розвитку бренду. Це можна зробити, заохочуючи відгуки клієнтів, надаючи клієнтам можливість впливати на прийняття рішень та створюючи можливості для взаємодії клієнтів.

4. «Касандра» може співпрацювати з лідерами думок у своїй галузі, щоб підвищити впізнаваність бренду та довіру. Це може включати схвалення бренду, розміщення продуктів «Касандра» та співпрацю з лідерами думок у маркетингових кампаніях. Також можна спонсорувати заходи та організації, які відповідають її цінностям бренду. Це може допомогти підприємству підвищити впізнаваність бренду, поліпшити репутацію бренду та створити позитивний імідж бренду.

5. Захищати свій бренд від несанкціонованого використання. Це може включати реєстрацію торгових марок, авторських прав та інших інтелектуальних прав. Потрібно постійно вдосконалювати свій бренд. Це може включати відстеження результатів брендингу, проведення опитувань клієнтів та адаптацію стратегії брендингу до мінливих потреб та очікувань ринку.

3.5 Стратегія інновацій

Варто постійно впроваджувати нові інновації у виробництво взуття. Це може стосуватися нових матеріалів, технологій або дизайнів.

Підприємство «Касандра» має розробити чітку стратегію інновацій, яка описує, як вона буде генерувати, оцінювати та впроваджувати нові ідеї. Ця стратегія має включати цілі інновацій, бюджет інновацій та процес прийняття рішень щодо інновацій.

Розвиток та впровадження інновацій може стати ключовим чинником успіху для «Касандра», особливо в умовах конкурентного ринку виробництва жіночого взуття. Розглянемо основні кроки та рекомендації для реалізації стратегії інновацій.

«Касандра» має чітко визначити, в яких сферах вона хоче інноваційно змінювати своє виробництво.

Це можуть бути такі сфери, як:

- продукти, щоб зробити їх більш зручними, стильними, стійкими або доступними.
- процеси, щоб зробити їх більш ефективними, економними або екологічними.
- маркетингові стратегії, щоб краще охопити свою цільову аудиторію та збільшити продаж.
- управління ланцюжком поставок, щоб знизити витрати, покращити ефективність та скоротити час циклу.

Перш ніж розпочинати будь-які інноваційні дії, «Касандра» має чітко визначити свої цілі інновацій. Вони мають бути амбітними, але досяжними, і вони мають бути пов'язані з загальною стратегією та місією підприємства. В залежності від обраної сфери інновацій, такими цілями можуть стати збільшення частку ринку на 10% протягом наступних 5 років; розроблення 2 нових інноваційних продуктів щороку; знизити витрати виробництва на 15% протягом 3 років або стати лідером у галузі інновацій у виробництві взуття.

Необхідно провести дослідження ринку та аналіз модних та технологічних трендів у сфері взуттєвого виробництва. Розуміння потреб споживачів та тенденцій дозволить підприємству розробити продукцію, що відповідає попиту.

Так варто зосередити увагу на розробці інноваційних дизайнів взуття, які відповідають сучасним модним тенденціям та відзначаються оригінальністю та унікальністю. Вирішальним може стати дослідження та впровадження нових матеріалів та технологій виробництва, які можуть поліпшити якість, зручність та естетику взуття. Необхідно також розглянути можливість виробництва екологічно стійкого взуття, використовуючи відновлювальні матеріали та технології, що зменшують вплив на довкілля. Рекомендується розробити можливості для персоналізації взуття, такі як можливість вибору дизайну, кольору, розміру тощо, що дозволить клієнтам створити унікальний продукт.

Особливо актуальним в даний час є впровадження технологічних інновацій в процесі виробництва та дистрибуції, такі як автоматизація, використання штучного інтелекту для аналізу даних, виробництво на замовлення тощо.

3.6 Розширення каналів збуту та вихід на нові ринки

Щоб охопити ширшу аудиторію, підприємство має розширювати свої канали збуту. Це може допомогти «Касандра» збільшити доступність свого взуття та досягти більшого кола клієнтів. Таким каналами можуть стати онлайн-продажі, відкриття нових магазинів або співпрацю з дистриб'юторами.

Та перш ніж розширювати канали збуту, важливо ретельно проаналізувати поточні канали, а саме визначте їх ефективність, обсяг продажів та прогнозовану потребу у покращенні. Для цього підприємству необхідно буде провести аналіз своїх поточних каналів збуту; визначити своїх цільових клієнтів; оцінити конкурентне середовище.

Далі відбувається дослідження нових потенційних каналів збуту, таких як:

- онлайн-канали: Інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі;
- офлайн-канали: роздрібні магазини, спеціалізовані бутики, торгові мережі, дистриб'ютори, франчайзі;
- прямий продаж: продаж безпосередньо споживачам через веб-сайт або фізичні магазини.

Потрібно вибрати нові канали збуту, які найкраще відповідають потребам та цілям бренду. Це може включати комбінацію онлайн- та офлайн-каналів.

Оскільки підприємство вже має власний інтернет-магазин, то варто зосередитись на укладанні партнерських угод зі спеціалізованими роздрібними магазинами, які спеціалізуються на взутті, може допомогти розширити покриття аудиторії бренду. Участь у виставках та ярмарках моди, запровадження програм лояльності та регулярні рекламні акції можуть стимулювати збільшення продажів через нові канали.

Варто також розглянути можливість використання мережевого маркетингу, такого як франчайзинг або партнерство з іншими брендами, для розширення присутності бренду «Касандра» на ринку.

Що стосується міжнародного експорту, то «Касандра» може розглянути можливість виходу на нові ринки, такі як країни ЄС. Це може допомогти їй збільшити свої продажі та отримати нових клієнтів.

Для цього спочатку потрібно вивчити можливості міжнародного експорту, особливо в країни з великим попитом на модне взуття. Далі необхідно обрати країни, де бренд «Касандра» може бути популярним та здійснити відповідні заходи з реклами та маркетингу, використовуючи місцеві медіа, соціальні мережі, рекламні кампанії та інші інструменти для підтримки продажів.

Скоріше за все необхідно буде адаптувати свою продукцію до потреб та уподобань нового ринку. Це може включати зміни в дизайні, розмірах, стилях або матеріалах взуття. Також варто розробити стратегію ціноутворення, що відповідає економічній ситуації та споживчим можливостям на новому ринку. Врахуйте конкурентну ситуацію та цінову чутливість цільової аудиторії.

Важливо враховувати культурні відмінності та особливості нового ринку у маркетингу та комунікаціях з клієнтами, поважаючи місцеві традиції та норми, щоб підвищити прийняття свого бренду.

Висновки

Стратегічний аналіз та дослідження існуючої стратегії розвитку підприємства «Касандра» показав, що компанія працює у середньопривабливій галузі, тобто має певні можливості для росту та розвитку, але також стикається з численними викликами та конкурентами. Привабливість умов для бізнесу складає 90%, що свідчить про високу привабливість середовища для ведення бізнесу.

До основних чинників галузі відносяться частка бізнесу в галузі, частка продукту на прилавках, конкурентоспроможність продукції, канали збуту, виробничі витрати, система управління та результативність управлінських рішень.

Підприємство має сильний бренд, якісну продукцію, широкий асортимент продукції, розгалужену мережу магазинів, досвідчений персонал та сильну фінансову позицію. Проте слабкими сторонами є залежність від імпорту, висока ціна продукції, слабка присутність в інтернеті та недостатня диверсифікація продукції.

Оцінка стратегічного потенціалу складає 56,28%, що свідчить про наявність можливостей для покращення та росту, але також про необхідність подальших інвестицій у розвиток. Оцінка конкурентних переваг складає 58,33%, що вказує на достатньо високий рівень конкурентоспроможності, але також на необхідність подальшого зміцнення позицій.

Найбільшою загрозою для підприємства є зміцнення конкуренції на ринку, що може призвести до зменшення частки ринку або зниження цін на продукцію, що, в свою чергу, може погіршити фінансові показники підприємства.

Для удосконалення стратегії розвитку підприємства необхідно переглянути та вдосконалити стратегію конкурентної боротьби, зосереджуючись на підвищенні якості продукції та розширенні асортименту; розробити та впровадити стратегію диференціації, що дозволить підприємству виділитися на

ринку та збільшити частку ринку; визначити ключові сегменти ринку та зосередити маркетингові зусилля на їх задоволенні; посилити бренд через активну рекламну кампанію, поліпшення якості обслуговування клієнтів та інноваційні маркетингові стратегії.

Також варто впровадити нові технології та інновації в процес виробництва та управління, що дозволить зменшити виробничі витрати та підвищити ефективність.

Щоб знизити залежність від існуючих каналів та збільшити продажі, необхідно розширити канали збуту, зокрема розвивати онлайн-присутність та виходити на нові ринки, працювати над зниженням залежності від імпорту через пошук альтернативних постачальників або розвиток власного виробництва. Має сенс переглянути цінову стратегію, щоб зробити продукцію більш доступною для широкого кола споживачів, не знижуючи при цьому її якості.

Ці заходи допоможуть зміцнити позиції підприємства «Касандра» на ринку, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання в умовах зростаючої конкуренції.

Література

1. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/749/100/.pdf> (дата звернення 15.05.2019).
2. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навч. посіб. Київ: ВПЦ Київський університет, 2015. 448 с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
4. Кайлюк Є.М, Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
5. Кіндрацька Г.І. Оцінка привабливості ринку в процесі формування бізнес-стратегії організації. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9655/1/45.pdf> (дата звернення 20.04.2019).
6. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. “Економіка і менеджмент”. 2017. Вип. 24. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua.pdf> (дата звернення 15.04.2019).
7. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. Ефективна економіка. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua.pdf> (дата звернення 18.04.2019).
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
9. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
10. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.
11. Сорока І.Б. Стратегія “блакитного океану” як інструмент досягнення лідерства компанії. Соціум. Наука. Культура: 2010 рік: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 26-28.01.2010 URL: . pdf (дата звернення 15.03.2019).

12. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

13. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635с.