

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності
підприємства в умовах кризи»

(назва теми)

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Гудзь В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник:
к.е.н., доцент, доцент
кафедри
Арзянцева Д. А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:
інспектор з кадрів
Костецька О.І.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гудзь В.С. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2024.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, визначені методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Здійснена оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів. Проведено аналіз конкурентних переваг досліджуваного підприємства та його конкурентів на ринку.

Було запропоновано основні пропозиції та шляхи підвищення стратегії конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи, впровадження яких допоможе підприємству залишатись лідером серед конкурентів на ринку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, переваги, стратегія, криза.

ABSTRACT

Hudz V.S. The strategy of increasing the competitiveness of the enterprise in crisis conditions. Qualifying scientific paper on copywriting.

Research for obtaining the educational and qualification level of a bachelor in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. Khmelnytskyi, 2024.

Theoretical and methodological approaches to defining the concept of enterprise competitiveness are considered in the work, methodical approaches to forming a strategy for increasing enterprise competitiveness are defined.

An assessment of the competitiveness of the investigated enterprise and its competitors was carried out. An analysis of the competitive advantages of the enterprise under study and its competitors on the market was carried out.

The main proposals and ways to increase the company's competitiveness strategy in the crisis were proposed, the implementation of which will help the company remain a leader among competitors on the market.

Key words: competition, competitiveness, competitive environment, advantages, strategy, crisis.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та методи оцінки	7
1.2. Методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТМ «НАСОЛОДА» В УМОВАХ КРИЗИ.....	17
2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства як передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємства	17
2.2. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ ТМ «НАСОЛОДА»	24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ТМ «НАСОЛОДА»	34
3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода».....	34
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ринкове середовище, в якому діють підприємства, характеризується нестабільністю, мінливістю, постійною переорієнтацією на нові потреби споживачів та прийняттям інноваційних викликів. За таких умов між підприємствами в одній сфері діяльності конкуренція посилюється і для того, щоб бути прибутковим, повністю задовольняти споживача, потрібно постійно приймати нові виклики та швидко адаптуватись до змін середовища. Здатність підприємства вдосконалюватись та розвиватись, бути першим на ринку для споживачів, бути мобільним та гнучким – це і є конкурентоспроможність. Основним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його стратегія, що допомагає визначити цілі досягнення, якість їх реалізації та контроль за даним процесом.

В умовах кризи 2020-2022 рр. втримання позиції конкурентоспроможності на ринку серед інших підприємств є важливим питанням. COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення сильно струснули економіку України, що стало причиною припинення діяльності багатьох підприємств. Щоб залишатись конкурентоспроможним, підприємствам необхідно аналізувати діяльність свою та конкурентів, щоб розуміти сильні та слабкі сторони своєї стратегії, а також для того, щоб продовжувати шлях розвитку.

Дослідженням теми конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення займалися зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме: Г.Т. П'ятницька, Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців, С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, В.В. Білоцерківець, О.О. Завгородня, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, М. Портер та інші.

Мета та завдання роботи. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень щодо сутності та оцінки конкурентоспроможності підприємства, наведення практичних пропозицій для підвищення стратегії конкурентоспроможності в умовах кризи. Для досягнення даної мети були визначені такі завдання дипломної роботи:

- з'ясувати сутність поняття конкурентоспроможності підприємства; охарактеризувати методи оцінки конкурентоспроможності;
- опрацювати методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ ТМ «Насолода» в умовах кризи 2020-2022 рр. та оцінку фінансового стану досліджуваного підприємства;
- визначити конкурентні переваги досліджуваного підприємства, а також провести дослідження конкурентного середовища, в якому воно діє;
- надати пропозиції для підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- обґрунтувати запропоновані заходів для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах криз.

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення був використаний для дослідження сутності конкурентоспроможності, порівняння – для виділення переваг та недоліків методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Метод аналізу та синтезу були використані для дослідження організаційної структури підприємства, будови його відділів, що дозволило зрозуміти систему управління підприємством та його конкурентоспроможність. Логічний та розрахунково-аналітичний методи використовувалися під час оцінки фінансового стану підприємства, його основних техніко-економічних показників, це дозволило визначити платоспроможність, ліквідність та рентабельність підприємства. Метод порівняння був застосований при дослідженні конкурентного середовища підприємства. Графічний та табличний методи застосовувалися для наочного розуміння будови організаційної структури, конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів. Метод опитування був застосований для одержання інформації про важливість реалізації запропонованих заходів. Для обрахунку

окремих показників були використані економіко-математичні та економіко-статистичні методи, що дозволили визначити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та визначити основні шляхи її підвищення. Метод узагальнення також був використаний з метою підведення підсумків роботи.

Практична значущість. Проведене дослідження сформувало конкретні пропозиції та методи для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють адаптуватися до швидкозмінних умов ринку під час кризових періодів. Отримані висновки та рекомендації сприятимуть вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень, зокрема, в умовах невизначеності та економічних труднощів. Це допоможе керівникам швидше реагувати на виклики та знаходити ефективні рішення для підтримки конкурентоспроможності. Робота звертає увагу на важливість впровадження сучасних технологій та автоматизації виробничих процесів для підвищення конкурентоспроможності. Це особливо актуально в умовах обмежених ресурсів та необхідності підвищення продуктивності.

Апробація результатів дослідження здійснювалась через участь у науковій конференції, а саме: Всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (18 квітня 2024 р.) [13, с. 57]. Впровадження результатів конференції відбувалось шляхом публікації тез в збірнику матеріалів конференції.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, які, у свою чергу, склалися з двох підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність та методи оцінки

Перехід до ринкової економіки в Україні є однією з основних причин формування конкуренції на ринку серед підприємств. Зменшення державного втручання в економіку дозволило підприємствам самостійно приймати рішення щодо виробництва, ціноутворення та інвестицій. Одним з основних принципів ринкової економіки є вільна конкуренція серед товаровиробників. Конкуренція - це суперництво між виробниками або постачальниками, компаніями, підприємствами за найвигідніші умови виробництва та збуту з метою досягнення кращих результатів у своїй підприємницькій діяльності. У ринковій системі головний зміст конкуренції полягає в боротьбі за споживача та повному задоволенні його потреб. Це змагання за частку на ринку, успіх якого залежить від вартості та якості товарів.

Ринкова економіка почала сприяти зростанню міжнародної торгівлі та обміну ідеями, що поставило перед українськими виробниками вимогу бути більш ефективними, оптимізувати витрати та покращувати якість продукції та послуг шляхом впровадження інновацій та нових технологій. Щоб успішно конкурувати та досягати успіху на ринку, необхідно знати потенціал своїх конкурентів та типові для них способи реагування на зміни ринкової ситуації, це в свою чергу призводить до формування конкурентоспроможності підприємства.

Складність чітко визначити поняття «конкуренентоспроможність підприємства» впливає з його багатогранності та динамічності. Дослідники в сучасній економічній літературі виділяють різні аспекти конкурентоспроможності [32, с. 57]:

- Оцінюється лише за наявності конкурентів.

– Є відносним поняттям і має різні рівні у порівнянні з різними конкурентами.

– Залежить від рівня конкурентоспроможності у галузі та державі.

– Залежить від рівня конкурентних переваг та шляхів їх досягнення.

Підприємства, які володіють унікальними технологіями або брендами, мають більше шансів на успіх.

Погляди щодо визначення сутності конкурентоспроможності різняться, наприклад Білоцерківець В. В. у своїй праці «Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю» визначає конкурентоспроможність, як здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування [2, с. 55]. Конкурентоспроможність підприємства має визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, що вона випускає. А от Цибульська Е. І. у посібнику «Конкурентоспроможність підприємства» наголошує, що конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [42, с. 58]. М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Тобто однозначного підходу до визначення терміну — конкурентоспроможність не існує, але можна виокремити підходи до порівняння сутності конкурентоспроможності, які відображають різні її аспекти: маркетинговий, факторний і комплексний [31, с. 57].

Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні його здатності задовольняти потреби клієнтів порівняно з аналогічними продуктами на ринку. Цей підхід включає в себе параметри, такі як частка ринку, привабливість ринку та рівень задоволеності споживачів. Для цього використовуються матричні методи, такі як матриці ADL, BCG, GE/McKinsey. Вони мають простоту застосування та надають наочні результати,

але можливості їх використання в управлінні конкурентоспроможністю підприємства обмежені.

Для визначення задоволеності споживачів часто використовуються методи опитування, статистичної обробки даних і анкетування. Ці методи мають особливості у трудомісткості та тривалості збору та обробки інформації, але це компенсується можливістю виявлення проблем і слабких місць у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Факторний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства включає виявлення та оцінку ключових факторів успіху в порівнянні з конкуруючими підприємствами. Різні дослідники розглядають ці фактори по-різному. Наприклад, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд звертають увагу на якість продукції, репутацію, виробничі можливості, інновації, застосовувані технології, дилерську мережу та фінансові ресурси. За словами Д. Кревенса, ключові компетенції, що визначаються конкурентними перевагами, універсальністю та складністю дублювання, визначають конкурентоспроможність. М. Портер підкреслює вплив на створення конкурентних переваг факторів, таких як галузева належність, конкурентні стратегії та ланцюг створення вартості продукції.

Комплексний підхід включає в себе оцінку конкурентоспроможності підприємства як поточної, так і потенційної, що базується на виявленні не лише поточної, а й можливої конкурентоспроможності. Отже, конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральний показник, що об'єднує поточну конкурентоспроможність та конкурентний потенціал. Оцінка цих двох аспектів та їх взаємозв'язок в рамках комплексного підходу можуть варіювати залежно від використаного методу. Наприклад, поточна конкурентоспроможність може бути оцінена за допомогою оцінки продукції підприємства, а потенційна - за методами, що базуються на теорії ефективної конкуренції.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства полягає в здатності використовувати свій внутрішній потенціал для формування і розвитку

конкурентних переваг відповідно до умов мікро- і макросередовища. Це результат, що відображає наявність конкурентних переваг.

Фактори конкурентоспроможності відіграють ключову роль у визначенні здатності підприємства протистояти конкуренції на ринку. Фактори конкурентоспроможності – це безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності.

Більшість науковців поділяють фактори на різні категорії, але основними умовами формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішні та зовнішні фактори. Підприємство може самостійно керувати внутрішніми факторами конкурентоспроможності. До цих факторів відносяться діяльність керівництва підприємства, система технічного оснащення, доступ до якісних і дешевих ресурсів, фінансове забезпечення, збут продукції, інновації.

І.З. Должанський та Т.О. Загорна відносять до зовнішніх факторів конкурентоспроможності такі чинники [10, с. 56]: економічні зв'язки, політичну обстановку в країні, розміщення виробничих сил, наявність конкурентів на ринку, доступність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки та технологій, систему управління промисловістю, концентрацію виробництва, законодавчу базу тощо. До базових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна віднести такі фактори [40, с. 58]: природні (кліматичні умови, географічне положення), демографічні, некваліфікована та малокваліфікована робоча сила, наявність тих чи інших ресурсів.

Для досягнення високої конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно аналізувати та оптимізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, адаптуючись до змін на ринку та в суспільстві.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для визначення його здатності конкурувати на внутрішніх та зовнішніх ринках, виявлення конкурентних можливостей і здатності адаптуватися до змін у середовищі. Ця оцінка допомагає проаналізувати та визначити рівень успішної та ефективної діяльності підприємства за певний період. Існує значна кількість методів для оцінки конкурентоспроможності, за допомогою яких визначають

рівень конкурентоспроможності у потрібні періоди, конкурентні переваги, загрози, можливості, слабкі та сильні сторони, а також порівнюють показники з головними конкурентами на ринку та в результаті приймають ефективні рішення для посилення конкурентних позицій.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності наведено в додатку А. Наведений перелік методів активно застосовується під час досліджень діяльності підприємства. Кожен з методів допомагає проаналізувати певні фактори впливу на розвиток, діяльність підприємства, а також визначити його поведінкову реакцію на ці фактори. Використання однієї групи з наведених методів обмежує напрями дослідження та не дозволяє побачити загальну картину.

Серед переваг матричних методів можна визначити можливість оцінювати різноманітні напрямки діяльності, отримувати повноцінну та достовірну оцінку конкурентоспроможності та їх простота у використанні. Проте, до недоліків відносять можливість оцінки конкурентоспроможності лише за двома характеристиками. Виявлено значну кількість графічних методів, основною перевагою яких є простота використання, але вони обмежують оцінку загального рівня конкурентоспроможності та можливості спрогнозувати конкурентні переваги. Перевагою індексних методів є можливість аналізу показників конкурентів, галузевих показників та фінансового стану підприємства. Щодо аналітичних методів, їх недоліком є складність розрахунків.

Існують також основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на таких підходах: життєвий цикл товару або послуги, оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага тощо [18, с. 56].

Метод, який ґрунтується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства. Цей метод оцінює рівень конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої цінності його продукції. Він показує, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим вища конкурентоспроможність самого підприємства. Перевагою цього методу є врахування найважливішого критерію – конкурентоспроможності товару. Проте недоліком є те, що він не

враховує рівень виробничо-збутової діяльності підприємства і підходить лише для виробників одного виду продукції.

1. Метод, який ґрунтується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Цей метод ґрунтується на теорії міжнародного поділу праці, яка передбачає, що передумовою для досягнення стійких конкурентних позицій підприємства є відносно нижчі виробничі витрати порівняно з конкурентами. Перевагою цього методу є його простота у використанні. Однак недоліком є те, що він не дозволяє зробити повний висновок про рівень конкурентоспроможності, оскільки оцінка виключно виробничих витрат не показує взаємодію виробника з ринком.

2. Метод, який базується на основі теорії рівноваги підприємства та галузі. Згідно з цим методом, критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані ефективніше порівняно з конкурентами. Перевагою методу є можливість якісної оцінки на рівні галузей у різних країнах, а недоліком – неврахування впливу внутрішніх факторів.

3. Метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Цей метод є одним із найефективніших для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основним інструментом є порівняння показників розвитку підприємства з показниками конкурентів, за якими найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, що мають найкраще організовану роботу всіх підрозділів та ефективне використання ресурсів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з іншими. Перевагою цього методу є глибокий аналіз господарської діяльності підприємства та оцінка його стану на галузевому рівні. Недоліком є складність узагальнення результатів та трудомісткість розрахунків для отримання достовірної оцінки.

Кожен з наведених методів має свої переваги та недоліки, тому для якісної оцінки конкурентоспроможності підприємства варто проводити комплексний аналіз із застосуванням математичних та статистичних дій, наочних зображень (таблиць, графіків, діаграм).

Вибір методів оцінки конкурентоспроможності є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від впливу факторів конкурентного середовища, поставлених завдань та ухвалення рішень. Впровадження стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності вимагає реалізації технологічних, технічних, управлінських, фінансових, організаційних, соціальних та правових заходів. Це сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища, досягненню цілей розвитку та визначенню напрямків подальшого зростання.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємства є розробка конкурентної стратегії його розвитку або вдосконалення уже наявної, що є однією з основних функцій менеджменту. Стратегія включає в себе організаційні дії та управлінські підходи, які застосовуються для досягнення завдань і цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що мають великий вплив на діяльність підприємства. Зовнішніми факторами є правове регулювання та держпідтримка підприємницької діяльності; соціально-економічний стан країни. До внутрішніх факторів відносять організаційну структуру підприємства; кваліфікацію трудового колективу, технічну розвиненість, застосування інновацій.

Вибір конкурентної стратегії відіграє особливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. До основних стратегій зростання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання відносять [34, с. 58]:

1. Віолентна або силова стратегія. Є характерною для підприємства, що працює у сфері великого стандартного виробництва, яке пропонує товари масового виробництва хорошої якості за низькими цінами.

2. Патентна або нішова стратегія - для підприємства, яке обрало вузький сегмент ринку як свою цільову аудиторію. Продукція призначена для покупця, який використовує лише високоякісні товари, що, відповідно, є більш дорогими.

3. Комутантна або з'єднуюча стратегія - характерна для підприємства, що орієнтується на локальний сегмент ринку, що допомагає легко та швидко пристосовуватись до задоволення потреб конкретного покупця. Тут надважливий індивідуальний підхід до виробництва продукції.

4. Експлерентна або піонерська стратегія характерна для підприємства, яке спрямоване на створення нових або радикальне перетворення існуючих сегментів ринку. Зазвичай такі підприємства стикаються з невдачами, але ті, які досягають успіху, здобувають феноменальний результат. Девіз підприємства: «Краще і дешевше, якщо вдасться».

Підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включають різноманітні методи та інструменти, які допомагають підприємству зайняти та утримувати сильні позиції на ринку. Базуючись на концепціях існуючих шкіл стратегічного планування, можна виділити п'ять найбільш поширених підходів до розробки стратегії досягнення сталої конкурентоспроможності: формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий і підхід, заснований на концепції TQM [43, с. 60].

I. Ансофф і Дж. Стейнер є прихильниками формального підходу до процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому підході кожен етап стратегічного планування містить детальні списки факторів, які необхідно враховувати при прийнятті рішень, розташованих за пріоритетністю з відповідними ваговими коефіцієнтами, а також правила вибору основних альтернатив. Процес створення стратегії дуже формалізований і зводиться до комплексної блок-схеми. Підсумкова стратегія впливає на розвиток підприємства в двох основних напрямках: вибір конкретних

стратегічних альтернатив і досягнення синергетичного ефекту, що характеризує цілісність підприємства як системи.

Засновники стихійного підходу до розробки стратегії, Д. Куїн і Г. Мінцберг, переконані, що стратегія виникає не як результат ретельного планування, а стихійно. У цьому підході формування стратегії перетворюється на процес навчання. Вони стверджують, що стратегічні ініціативи здійснюються тими, хто має здібності і ресурси для навчання. Деякі ініціативи розвиваються самостійно або через метод проб і помилок, тоді як інші підтримуються менеджерами середньої ланки, які поширюють їх у колективі й доводять до відома вищого керівництва. Згодом стратегічні ініціативи, які отримали визнання, оформлюються у визначену стратегію.

Засновниками підходу позиціонування є М. Портер, Бостонська консалтингова група (БКГ) та компанія Маккінзі. У даному випадку процес формування стратегії розглядають як контрольований і усвідомлений процес, у результаті якого виникають стратегії, що визначають загальні та ринкові позиції компанії, забезпечуючи захист від атак реальних і потенційних конкурентів. М. Портер наголошує на тому, що успішне формування стратегії обов'язково передбачає позиціонування підприємства з урахуванням навколишнього середовища. Він виділяє три основні області розробки стратегії поведінки на ринку: лідерство у мінімізації виробничих витрат, спеціалізація у виробництві продукції, та фіксація певного ринкового сегмента і концентрація зусиль підприємства на цьому сегменті.

Маркетинговий підхід спрямований на розвиток конкурентних переваг підприємства і більш повне задоволення потреб споживачів, що стало новим напрямом у розвитку бізнесу. У межах цієї концепції вперше було введено поняття бенчмаркінгу. Для визначення основних напрямів розвитку підприємства і створення нових конкурентних переваг використовуються два основні типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний. Порівняльний бенчмаркінг включає кілька підприємств у процес вимірювання результатів, оцінки та порівняння показників діяльності, що дозволяє виявити сильні та

слабкі сторони кожного підприємства. Отримана інформація може використовуватися для вдосконалення стратегічних цілей і визначення пріоритетних напрямків для покращення. Для ефективного проведення процесного бенчмаркінгу використовуються інструменти такі як: SWOT-аналіз, збалансована система показників, ланцюг цінностей компанії, карта стратегічних груп, оцінка ключових показників діяльності підприємства. Особлива увага приділяється оцінці ефективності організаційного механізму формування стратегії розвитку підприємства. Процесний бенчмаркінг полягає в пошуку організацій з найкращими досягненнями у певній сфері діяльності для їх детального вивчення. Його метою є розуміння механізму функціонування процесу, а не просто порівняння показників із результатами аналогічного процесу на власному підприємстві. Запозичення успішного досвіду інших підприємств дозволяє прискорити розвиток власного, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності.

Таким чином, вибір конкурентної стратегії має визначатися такими факторами: умови навколишнього середовища, діяльність підприємства, номенклатура та асортимент продукції, тривалість життєвого циклу виробів, наявність науково-технічного та технологічного потенціалу, можливість моніторингу науково-технічної інформації та ринку, відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній корпоративній стратегії, прийняття стратегії відповідно до рівня ризику, та варіанти її реалізації. Важливу роль також відіграють наявні ресурси (матеріальні, фінансові, людські), інтелектуальна власність, торговельні мережі, науково-технічний рівень розвитку, структура виробництва за фазами життєвого циклу, та особливості ринку. Підвищення конкурентоспроможності включає розробку та адаптацію відповідних стратегій, які повинні базуватися на парадигмі інноваційного розвитку, орієнтованої на клієнтів. Стратегії мають бути узгоджені зі стратегічним набором і сучасними інструментами менеджменту, але не обмежуватися лише функціональними аспектами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТМ «НАСОЛОДА» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства як передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємства

ТОВ ТМ "Насолода" - українська компанія, заснована у 2004 році, що спеціалізується на виробництві та продажі кондитерських виробів. Її головний офіс та виробничі потужності знаходяться у місті Хмельницькому. Це сімейна компанія, що налічує майже 350 осіб і є регіональним лідером у виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів [25, с. 57]. Головна мета ТОВ ТМ «Насолода» - створювати щасливі та солодкі моменти у житті кожного клієнта.

Діяльність ТОВ ТМ «Насолода» розпочалась з виробництва кондитерських виробів у невеликому цеху. Основним асортиментом продукції на той момент були торти, тістечка та печиво. Протягом 2-3 років відбулось розширення виробничих потужностей, відкриття першого фірмового магазину та збільшення асортименту продукції: цукерки, зефір, мармелад.

Починаючи з 2011 року ТОВ ТМ «Насолода» активно бере участь у міжнародних виставках та конкурсах, отримання нагороди за якість продукції та виходить на ринки інших міст України. У 2016-2020 роки відбувається модернізація виробництва, впровадження системи НАССР, що є одним із надійних засобів захисту споживачів харчових продуктів, а також розширення дистриб'юторської мережі. За останні 3 роки підприємство проводить розробку нових рецептів та видів продукції, а також бере активну участь у соціальних проектах.

Кондитерська компанія створила велику торгівельну мережу, яка має понад 33 власних торгові об'єкти і представлена більш ніж в 300 магазинах-партнерах [25, с. 57]. ТМ «Насолода» стала першою кондитерською компанією в Україні, яка вивчила технологію фото-тортів та й надалі продовжує працювати з

фото-технологіями на пряниках, тортах та інших солодоцях. А також технологи підприємства щороку навчаються за кордоном, щоб принести оригінальні ідеї та кращі харчові методики та технології з усього світу.

Основним гарантом продукції підприємства є якість, адже кондитерські вироби компанії «Насолода» виготовляються лише з натуральних інгредієнтів, що не містять консервантів, штучних барвників та ароматизаторів. З цією метою ТМ «Насолода» створили власну лабораторію для своєї продукції.

За понад двадцять років роботи було зібрано базу найкращих, перевірених постачальників, що надають високоякісну сировину, яку підприємство ретельно перевіряє. Стабільна якість сировини забезпечує стабільність смаку продукції. Для виробництва борошняних кондитерських виробів компанія створила всі необхідні умови, постійно оновлюючи обладнання. Було придбано професійну виробничу лінію Fritch для виробництва листових і дріжджових продуктів, обладнання для виробництва профітролей і еклерів, а також машини для відсадки тістових заготовок Hasborg та інші види устаткування. Компанія постійно вивчає досвід світових підприємств і впроваджує сучасні досягнення.

Також для оновлення іміджу, підвищення конкурентоспроможності на ринку ТОВ ТМ «Насолода» раз на декілька років проводить ребрендинг компанії. Одним із останніх заходів ребрендингу було відкриття Nasoloda Exclusive у ТРЦ «KVARTAL» - це відділ замовлень нового формату, де можна проконсультуватись із персональним менеджером, випити філіжанку запашної кави та поласувати новою лінійкою цукерок. Крім того, саме тут є можливість придбати солодоці з собою або ж на подарунок у вишуканих наборах - цукерки, шоколад, печиво.

Для виконання функцій на підприємстві створено 7 відділів, кожен з яких відповідає за певні аспекти діяльності: відділ виробництва, відділ зберігання, відділ продажу, відділ маркетингу, відділ логістики, адміністративний персонал, обслуговуючий відділ (додаток Б).

Організаційна структура підприємства містить в собі елементи горизонтальної та вертикальної структур управління (додаток В). Ця структура є

дуже вдалою та робочою для впровадження складних технологічних нововведень, наукомісткого виробництва. Цей тип управління дає високу гнучкість, адаптивність та ефективність використання кадрів та ресурсів. Спостерігається чітка ієрархія, оскільки директор знаходиться на вершині, під ним розташовані керівники відділів, які підпорядковуються йому. Працівники, власне, підпорядковуються керівникам своїх відділів. Кожен відділ відповідає за певну функцію в рамках загальної діяльності підприємства. Директор має прями зв'язки з усіма керівниками відділів.

Стан управління конкурентоспроможністю підприємства - це комплексна характеристика, яка відображає ефективність системи управління підприємством з точки зору його здатності досягати та утримувати конкурентні переваги на ринку. Система управління конкурентоспроможністю є потужним інструментом, який може допомогти підприємству досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі. Це сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному та майбутньому [1, с. 55].

Розглянемо систему управління конкурентоспроможністю на ТОВ ТМ «Насолода» у додатку Г. Отже, з наведеного рисунка можна зробити висновок, що система управління конкурентоспроможністю ТОВ ТМ «Насолода» сформована на діяльності трьох підрозділів підприємства, що тісно взаємодіють між собою. Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства (аналіз та дослідження ринку, планування та рекламна стратегія) покладені на відділ маркетингу. Далі бачимо, що відділ логістики відіграє велику роль у швидкості та якості доставки як сировини, так і продукції, від чого залежить імідж компанії. Найбільший вплив на формування стратегії конкурентоспроможності має керівний відділ, що займається контролем за ефективністю наявної стратегії конкурентоспроможності, її вдосконаленням, а також контроль за діями підлеглих, їх продуктивності та мотивації.

Персонал – це весь штатний склад організації, підприємства, установи, які працюють на постійній та тимчасовій основі, включають носіїв кваліфікованої і

некваліфікованої праці [11, с. 56]. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. Людську працю в організації необхідно використовувати так, щоб забезпечувалось оптимальне використання людських ресурсів, потенціалу організаційної поведінки працівників. Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу підприємства за рівнем кваліфікації у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Динаміка чисельності персоналу підприємства за рівнем кваліфікації за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Висококваліфіковані	116	139	157	+41
Кваліфіковані	128	141	122	-6
Малокваліфіковані	47	45	39	-8

Примітка: систематизовано автором на основі даних ТОВ ТМ «Насолода»

Отже, з наведеної таблиці можна зробити висновки, що кількість висококваліфікованих кадрів зросла на 35% з 2020 по 2022 рік. Це може свідчити про те, що підприємство інвестує в розвиток своїх кадрів, наймає нових фахівців або просуває по службі вже існуючих. Кількість кваліфікованих кадрів спочатку зросла на 10% з 2020 по 2021 рік, але потім знизилась на 4% з 2021 по 2022 рік. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміна кадрової політики, економічні умови, або потребами виробництва. Кількість малокваліфікованих кадрів постійно знижується протягом 3 років. Це може бути пов'язано з автоматизацією деяких процесів, що не потребують високої кваліфікації, або з переходом до більш складних технологій, які потребують більш кваліфікованих кадрів.

В умовах жорсткої конкуренції на сучасному ринку, ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства стає забезпечення його ефективної господарської діяльності. Оцінка ефективності виробничої діяльності є нагальною потребою, адже саме вона дає змогу сформулювати нові цілі, принципи та засади ведення бізнесу, орієнтовані на задоволення потреб споживачів та вимог ринку. Для отримання комплексної картини ефективності виробничої діяльності підприємства рекомендується використовувати систему показників, що охоплює різні аспекти його роботи.

Основним джерелом інформації комплексного економічного аналізу є дані оперативного обліку всіх видів ресурсів і витрат, основних результатів та балансу підприємства за станом на відповідну дату.

Аналіз основних техніко-економічних показників наведений у додатку Д. Проведений аналіз основних показників діяльності за 2020-2022 рр. показує збільшення виручки від реалізованої продукції: якщо у 2020 році дохід підприємства складав 2281 тис. грн, то у 2022 – 3228 тис. грн. Тобто дохід 2022 року майже у півтора рази більший, ніж був у 2020 році. Чисельність працівників та робітників протягом трьох років збільшилась, а також збільшився середньорічний виробіток на 1 працівника та робітника. Спостерігається тенденція зниження собівартості реалізованої продукції, що може свідчити про збільшення ефективності виробництва, зміну цінової політики або зростання конкуренції. У 2022 році спостерігається зниження рентабельності послуг на 90% в порівнянні з 2020 роком, це можна пов'язати з політичними та економічними подіями, що розпочалися в країні на початку 2022 р. Щодо середньорічної вартості основних засобів, то за 3 роки вона зменшилась на 179 тис. грн, що може свідчити про знос засобів та необхідність їх оновлення. Фондовіддача підприємства протягом 3 років зросла на 17,2%, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва, не інвестуючи при цьому в оновлення основних засобів. Це може призвести до тимчасового зростання фондовіддачі, але в перспективі може негативно вплинути на стан основних засобів.

Оцінка стану підприємства - це комплексний аналіз його фінансово-господарської діяльності, який дає змогу визначити поточний стан справ, виявити проблемні місця, прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Це важливий інструмент управління, який дає змогу підвищити ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої комерційної та фінансової діяльності. Тобто чим вищими є показники виробництва і реалізації послуг, тим нижча їх собівартість, якщо вища рентабельність і вищий прибуток, то фінансовий стан підприємства є кращим. Для оцінки фінансового стану були використані показники платоспроможності, ліквідності, ділової активності та рентабельності підприємства (додаток Е).

Аналіз ліквідності ТОВ ТМ «Насолода» свідчить про стійке фінансове середовище. Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства є більшим 1, що підтверджує швидку ліквідність активів ТОВ ТМ «Насолода». Найвище значення цього показника спостерігалось у 2022 році – 3,46, найнижче у 2020 році – 3,27. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваних років зменшився на 0,16, його значення свідчить спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість знижується.

Аналіз платоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» показав, що підприємство стає більш фінансово незалежним і може фінансувати свою діяльність за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами залишається стабільним на високому рівні, тобто підприємство має достатньо власних оборотних засобів для фінансування своєї поточної діяльності. Отже, платоспроможність підприємства зростає протягом досліджуваних років.

Аналіз ділової активності ТОВ ТМ «Насолода» свідчить про ефективність використання активів. Також збільшилася швидкість погашення заборгованості підприємством. Негативна тенденція спостерігається у зменшенні швидкості погашення заборгованості підприємство. Так, строк погашення кредиторської заборгованості на ТОВ ТМ «Насолода» у 2020 р. становив 14 днів, у 2021 р.

підприємство могло повернути свої борги за 25 днів, а в 2022 р. термін погашення становив 21 день. Спостерігається зниження ефективності використання власного капіталу.

Аналіз рентабельності ТОВ ТМ «Насолода» за 2020-2022 рр. показав, що загальна діяльність підприємства покращується протягом 2020-2022 рр. Але коефіцієнт рентабельності власного капіталу має тенденцію до зниження, у 2020 році значення показника було 1,49, у 2021 та 2022 роках – 0,66. Тобто рентабельність власного капіталу показує, що з кожним роком прибуток, який має приносити кожна інвестована власниками грошова одиниця зменшується. Коефіцієнт рентабельності продукції також збільшується з кожним роком. Так, у 2020 р. показник був 1,90, у 2021 р. – 4,05, у 2022 р. – 10,03. Це свідчить про збільшення прибутковості господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Позитивна тенденція рентабельності ТОВ ТМ «Насолода» буде зберігатися за умови ефективного та раціонального використання активів підприємства. Необхідний рівень прибутку і рентабельності дозволяє підприємству вирішувати цілий комплекс завдань, що обумовлюють стабільність і ефективність діяльності.

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою економічної діяльності підприємства. Стійке фінансове становище формується в процесі всієї господарської та комерційної діяльності. Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ ТМ «Насолода» можна сказати, що протягом 2020-2022 рр. прибуток підприємства зростає, що є позитивною тенденцією розвитку, а також значення показників ліквідності свідчать про досить стійке фінансове становище. Фінансова залежність підприємства за аналізований період зменшилася, а забезпечення власними оборотними засобами навпаки збільшилося. Також збільшилася швидкість погашення заборгованості підприємством. Негативна тенденція спостерігається у зменшенні швидкості погашення заборгованості підприємство. Знизилася ефективність використання власного капіталу.

Отже, ефективність управління здійснює прямий вплив на спроможність підприємства досягнути успіху на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Своєчасна та правильна оцінка ефективності використання капіталу дозволяє виявити не тільки стан, але й причини, що перешкоджають успішному розвитку підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ ТМ «НАСАЛЮДА»

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти та продавати товари і послуги, цінові та нецінові характеристики котрих є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірми конкурентів [7, с. 55].

Конкурентоспроможність дає можливість підприємству залучати нових клієнтів, розширювати свою частку ринку та збільшувати прибуток. Конкуренція стимулює підприємства до постійного вдосконалення своєї продукції, послуг та процесів. Це призводить до підвищення ефективності, зниження витрат та кращого задоволення потреб клієнтів.

У конкурентному середовищі підприємства, які не можуть йти в ногу з конкурентами, ризикують втратити клієнтів, частку ринку та, зрештою, припинити свою діяльність. Конкурентоспроможні підприємства змушені бути інноваційними, щоб випереджати конкурентів.

Для підтримання життєздатності та конкурентоспроможності підприємства потрібно мати конкурентні переваги. Доц Д.Ю. та Ліпінський В.М. вважають що, конкурентні переваги – це ті унікальні відчутні і невідчутні активи, якими володіє фірма; ті галузі діяльності, які стратегічно важливі для даного бізнесу, які допомагають перемагати у конкурентній боротьбі [23, с. 57]. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може одержати рентабельність вищу середньої для фірм даної галузі або сегменту ринку.

Конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні, такі як покращення якості, розширення асортименту, акції та інновації, роблять продукт більш цінним для клієнта, краще задовольняючи його потреби.

Внутрішні ж переваги, як ефективність роботи, технології, контакти з постачальниками та система менеджменту, забезпечують стійкість та рентабельність підприємства. Комплексний підхід до розвитку обох типів переваг є ключем до успіху в конкурентній боротьбі.

Проаналізуємо, внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ ТМ «Насолода»:

1. Ресурсний потенціал. На підприємстві працює майже 50% висококваліфікованого персоналу (менеджер, маркетолог, логіст) та 40% осіб з вищою спеціальною освітою: кондитер, технолог та інші. Сировину для виробництва закупають якісну та перевіряють у власній лабораторії. Устаткування постійно оновлюється та автоматизується для підвищення ефективності виробництва. За 20 років на ринку канали збуту та партнерські відносини з роздрібними мережами тісно налагоджені.

2. Управління та маркетинг. Працівники підприємства постійно вдосконалюють свої вміння на різних майстер-класах та конкурсах, оновлюється адміністративний персонал для прийняття ефективних та інноваційних управлінських рішень. Проводиться постійне вивчення ринку, потреб споживачів, для реклами залучають соцмережі, ЗМІ. Відбувається розробка широкого асортименту кондитерських виробів, які задовольняють різноманітні смаки та вимоги клієнтів.

3. Якість гарантують надійні постачальники, перевірені роками, власна лабораторія. Дотримання стандартів безпеки та гігієни є також ключовим фактором для забезпечення якості продукції. Наявна ефективна система контролю якості на кожному етапі виробництва. Це включає відстеження якості сировини, контроль технологічних процесів та остаточну перевірку готової продукції перед відправленням на ринок.

4. Логістика та збут. На підприємстві наявне ефективне планування та координація виробничих процесів, включаючи заміс тіста, випічку, глазурування та упакування продукції. Також відбувається формування оптимальних маршрутів доставки та організація транспорту для розподілу продукції до різних

точок продажу. Підприємство має власну збутову мережу по Хмельницькій області – 23 магазини, а також реалізує свої товари в багатьох інших магазинах та супермаркетах країни.

5. Фінансовий стан. Підприємство має достатньо власних оборотних засобів для фінансування своєї поточної діяльності, а також стабільний прибуток.

Зовнішніми факторами, що мають вплив на рівень конкурентоспроможності є:

1. Політична ситуація. У 2022 році розпочалось повномасштабне вторгнення, що вплинуло на певні зміни в податковій, митній та торговельній політиці. Це відобразилось на зростанні ціни на сировину, оподаткування та імпорту/експорту продукції.

2. Економічний стан. 2020-2022 роки є «стресовими» для діяльності багатьох підприємств, що відзначаються падіння ВВП на 30,4% та зростанням інфляції на рівні 26,8%. Позитивними є деякі зміни податкової системи, що спрямовані на підтримку бізнесу. Також спостерігається значне зниження рівня заробітної плати внаслідок війни.

3. Рівень технологій. Автоматизація устаткування, що дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції. Використання новітніх технологій та інноваційних методів виробництва, такі як 3D-друкування форм для кондитерських виробів.

4. Конкурентне середовище. Основними конкурентами ТОВ ТМ «Насолода» на ринку є: АТ «Кондитерська корпорація Roshen», ТОВ ТМ «Стожари», ТОВ ТД «Вацак», ТОВ ТД «Домашня кондитерська». Усі кондитерські мають досить широкий асортимент, що відрізняється різноманітністю та оригінальністю позицій.

Проаналізувавши внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ ТМ «Насолода», можна зробити висновок, що підприємство має значний ресурсний потенціал завдяки висококваліфікованому персоналу, якісній сировині та сучасному автоматизованому обладнанню.

Управління та маркетинг на підприємстві також знаходяться на високому рівні, із постійним вдосконаленням персоналу та активною присутністю в соцмережах і ЗМІ. Якість продукції забезпечується надійними постачальниками, власною лабораторією та системою контролю якості. Ефективна логістика та збут, включаючи власну збутову мережу з 23 магазинами в Хмельницькій області, забезпечують надійність постачання продукції. Стабільний фінансовий стан дозволяє підтримувати поточну діяльність підприємства. Зовнішні фактори, такі як політична ситуація, економічні умови, зокрема повномасштабне вторгнення 2022 року, вплинули на зростання цін на сировину та зміни в податковій політиці. Проте, автоматизація обладнання та використання новітніх технологій допомагають підвищити продуктивність і якість продукції.

Основними конкурентами ТОВ ТМ «Насолода» на ринку у 2024 році є АТ «Кондитерська корпорація Roshen», ТОВ ТМ «Стожари», ТОВ ТД «Вацак», ТОВ ТД «Домашня кондитерська». Це провідні українські виробники кондитерських виробів. Найбільший асортимент продукції має АТ «Кондитерська корпорація Roshen» - більше 320 найменувань кондитерських виробів, є лідером, за обсягами виробництва та продажів кондитерських виробів. Продукція Roshen продається в Україні та в 60 країнах світу: США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах (близько 40% продукції експортується). Компанія ROSHEN у своїй продукції використовує інгредієнти найвищого гатунку, які імпортує з різних куточків світу. Асортимент корпорації включає шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти, деякі з яких не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва сягає близько 300 тисяч тонн на рік. Використання сучасного високопродуктивного обладнання, точне дотримання рецептури та використання виключно високоякісної сировини та матеріалів забезпечують основні переваги продукції ROSHEN [26, с. 57].

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані згідно з міжнародними стандартами якості та безпеки харчових продуктів. Усі кондитерські фабрики ROSHEN оснащені обладнанням для моніторингу якості

продукції та проведення відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються фахівці, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

ТОВ ТД «Вацак» має більше 150 найменувань кондитерських виробів, ТОВ ТМ «Насолода» - більше 100 найменувань. Під торгівельною маркою «Вацак» працюють 989 магазинів в Україні та за її межами. Щодня компанія виготовляє 50000 солодких виробів, які доставляє на 129 машинах з власного автопарку. З 2022 року знайти їхню продукцію можливо у 1200 магазинах найбільших національних торгівельних мереж України, а також у країнах СНД. В основі продуктів ТОВ ТД «Вацак» лише високоякісна сировина, яка проходить декілька етапів відбору. Компанія співпрацює як з вітчизняними, так і з іноземними постачальниками інгредієнтів для виробництва солодоців. Продукція підприємства пройшла всі лабораторні дослідження, отримала європейський сертифікат відповідності якості та вийшла на міжнародний ринок [27, с. 57].

ТОВ ТД «Домашня кондитерська» на ринку найменший період часу та компанія спеціалізується лише на тортах та тістечках. Мережа розширюється поки по місту Хмельницькому, але завойовує довіру споживачів цікавими креативними та цікавими поєднаннями смаків. Кондитери підприємства мають високу кваліфікацію та великий досвід в створенні смачних та красивих тортів. Використовують для виробництва продукції тільки ті інгредієнти, які пройшли сертифікацію в Україні та в країнах Європейського союзу. Доставляють продукцію більше ніж у 20 кав'ярень міста майже кожного дня [28, с. 57].

Цінова політика у вищенаведених підприємства має відмінності: наприклад, найвищі ціни на торт у м. Хмельницькому на торт має ROSHEN та Домашня кондитерська. ROSHEN має сильний та відомий бренд, а Домашня кондитерська спеціалізується більше на різноманітності йогуртових тортів, що мають більшу вагу та більш складніші технології приготування, ніж бісквітні. Стожари та Насолода мають схожий ціновий діапазон, як на торти, так і на інші

вироби, а також ціни цих кондитерських є дещо нижчі за вищенаведені підприємства.

Проаналізуємо основні конкурентні переваги АТ «Кондитерська корпорація Roshen» та ТОВ ТД «Вацак» (додаток Є). На основі наведених переваг та недоліків проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. У якості конкурентних компаній були обрані лідери з продажів на кондитерському ринку м.Хмельницького: АТ «Кондитерська корпорація Roshen», ТОВ ТД «Вацак». Оцінки по всім показникам визначали експерти. Всі бали були зведені та виведені середні бали для кожного підприємства. Вихідні дані для розрахунку наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Показники	Насолода	Вацак	ROSHEN
Якість	5	4,5	5
Рівень ціни	5	4,5	4
Унікальність	5	4,5	4,5
Кількість асортиментних позицій	3,5	4	5
Реклама	4	4	5

Примітка: розраховано автором

За отриманими експертними даними побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.1). Отже, за допомогою графічного методу дослідження конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що ROSHEN має переваги за якістю, перевіреною часом та цінністю бренду, що сформовано завдяки якісній рекламі. Вацак поступається конкурентам якістю своєї продукції та неактивною маркетинговою діяльністю. Насолода має багато задоволених клієнтів завдяки відповідності ціни та якості продукції, а також її унікальності. Аналізуючи дану діаграму варто зазначити, що ТОВ ТМ «Насолода» варто звернути увагу на розширення асортиментних позицій та проведення рекламних кампаній для залучення більшої кількості споживачів.

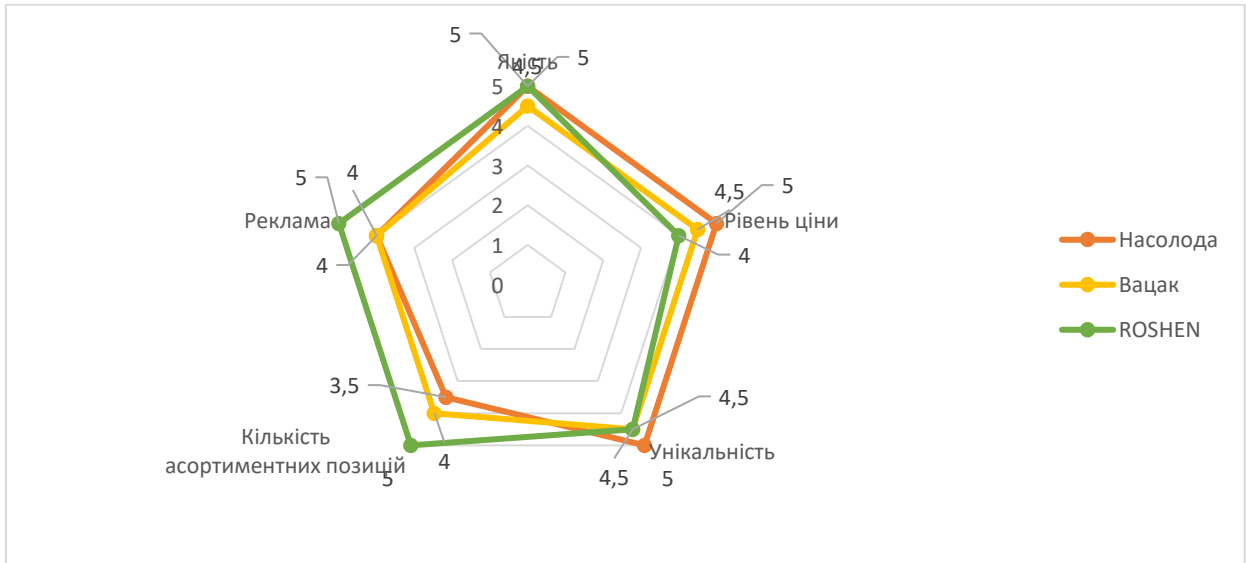


Рисунок 2.1 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» та її конкурентів

Примітка: розроблено автором за даними таблиці 2.2.

Отже, визначимо конкурентні переваги ТОВ ТМ «Насолода»:

- Ручна робота. Майстри кондитерської справи мають значний досвід та володіють необхідними знаннями для того, щоб створювати солодкі шедеври вручну. Переваги виробів ручної роботи - це і неповторний смак, і якість продукції, і любов кондитера, яку він вкладає у кожне своє творіння.

- Кондитерські вироби виробляються на основі натуральної високоякісної сировини, без барвників, без ароматизаторів, без консервантів, без ГМО.

- Термін споживання переважної більшості продукції від 36 до 72 годин. Це дозволяє зберегти максимум корисних властивостей та залишити смак таким же неповторним. Тому працюючи на регіональному рівні, компанія має можливість забезпечити постачання торгових об'єктів завжди свіжою та якісною продукцією.

- Застосування фото-технології для приготування замовлень.

- Власна лабораторія для перевірки якості сировини та створення нових технологій.

- Широко розвинена регіональна мережа.

– Доступні ціни.

Для порівняльної оцінки конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода», ТОВ ТД «Вацак» та АТ «Кондитерська корпорація Roshen» застосуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, що розраховується за формулою:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}, \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ВД – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

ТОВ ТМ «Насолода»: ВД=8,7071; ФП=0,1778; ЕЗ=0,4921;

$\text{ККО} = 0,15 * 8,7071 + 0,29 * 0,1778 + 0,23 * 0,4921 = 1,4712$

ТОВ ТД «Вацак»: ВД=4,8719; ФП=0,70066; ЕЗ=2,2866;

$\text{ККО} = 0,15 * 4,8719 + 0,29 * 0,70066 + 0,23 * 2,2866 = 1,4599$

АТ «Кондитерська корпорація Roshen»: ВД=21,9534; ФП=0,7575;

ЕЗ=6,5712;

$\text{ККО} = 0,15 * 21,9534 + 0,29 * 0,7575 + 0,23 * 6,5712 = 5,0242$

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності підприємства, дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку.

Отже, бачимо, що на ринку в 2022 році є найбільш конкурентоспроможною АТ «Кондитерська корпорація Roshen». Але варто взяти до уваги, що порівнюючи з іншими наведеними підприємствами, ROSHEN є масштабною та всесвітньо-відомою компанією. Тому на рівні міста Хмельницького ТОВ ТМ «Насолода» має досить високий показник конкурентоспроможності, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів та швидке реагування на зміни конкурентного середовища, ніж у ТОВ ТД «Вацак». Для втримання цієї позиції підприємству слід постійно вдосконалюватися та адаптуватися до зовнішнього середовища, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Криза 2020-2022 років була складною для всіх підприємств України, але не зважаючи на це, ТОВ ТМ «Насолода» змогли втримати конкурентну позицію на ринку та активно просувати свою продукцію. Проаналізуємо причини та наслідки, що вплинули на діяльність усіх підприємств України у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 Прояви та наслідки кризи 2020-2022 рр.

COVID-19 (2020 р.)	
Прояви	Наслідки
<ul style="list-style-type: none"> – Введення масових обмежень та локдаунів. – Зростання захворюваності та смертності. – Зменшення виробництва, збільшення безробіття та закриття підприємств призвели до економічного спаду. – Порушення ланцюгів постачання. – Фінансова нестабільність. 	<ul style="list-style-type: none"> – Загроза здоров'ю та життю. – Великі втрати виробництва. – Зменшення доходів громадян. – Зростання рівня безробіття. – Порушення співробітництва. – Дефіцит товарів та послуг.
Повномасштабне вторгнення (2022 р.)	
Прояви	Наслідки
<ul style="list-style-type: none"> – Військова агресія. – Гуманітарна криза. – Руйнування інфраструктури. – Масові переміщення людей. – Зменшення експорту. – Зростання цін на енергоносії. – Загрозу продовольчої кризи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Падіння ВВП. – Зростання інфляції. – Знецінення валют. – Зростання безробіття. – Зменшення доходів населення. – Зростання злочинності. – Дестабілізація політичної ситуації.

Примітка: розроблено автором

Важливо зазначити, що пандемія COVID-19 призвела до зниження попиту на кондитерські вироби, адже люди стали економити та рідше купувати солодоці, а також закриття деяких магазинів та карантинні обмеження змусили ТОВ ТМ «Насолода» оновити інтерфейс сайту, щоб він став доступним, зручним і зрозумілим для всіх користувачів, а також збільшилась кількість замовлень по телефонних дзвінках. Пандемія коронавірусу призвела до зростання цін на сировину та упаковку, а також до збільшення витрат на санітарні та протиепідемічні заходи.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році призвело до порушення логістичних ланцюгів, що ускладнило доставку сировини та готової продукції. Зниження доходів населення та зростання цін на продукти харчування призвели до зниження купівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на продажі підприємства. Але це допомогло реалізувати ТОВ ТМ «Насолода» ідею проведення екскурсій та майстер-класів для дітей та підтримувати дух військових шляхом приготування різних тортів у вигляді винищувачів F-16 та іншої військової техніки. Проведення таких заходів знаходить ще більше прихильників торгової марки «Насолода», тому підприємству варто й надалі показувати дітям майстерність пекарів та кондитерів, заохочувати до навчання у цій справі. Пандемія COVID-19 спричинила зниження попиту на кондитерські вироби, оскільки люди почали економити та рідше купувати солодощі, а карантинні обмеження та закриття магазинів змусили ТОВ ТМ «Насолода» переорієнтуватися на онлайн-продажі та доставку продукції. Для цього підприємство оновило інтерфейс сайту, зробивши його більш доступним і зрозумілим для користувачів. Пандемія також призвела до зростання цін на сировину та упаковку, а також збільшення витрат на санітарні та протиепідемічні заходи. Повномасштабне вторгнення у 2022 році порушило логістичні ланцюги, ускладнивши доставку сировини та готової продукції. Зниження доходів населення та зростання цін на продукти харчування знизили купівельну спроможність, що негативно вплинуло на продажі. Проте, ТОВ ТМ «Насолода» успішно реалізувало ідею проведення екскурсій та майстер-класів для дітей, а також підтримувало дух військових, готуючи торти у вигляді військової техніки. Ці заходи знайшли підтримку у прихильників торгової марки, тому підприємству варто продовжувати демонструвати майстерність пекарів та кондитерів, заохочуючи молодь до навчання у цій справі.

Отже, ТОВ ТМ «Насолода» протягом 2020-2022 рр. працюючи у складних умовах, змогли утримати конкурентні пропозиції на ринку, адаптуватись до нових факторів впливу, розвинути асортимент та залучити ще більшу кількість споживачів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ТМ «НАСОЛОДА»

3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода».

Дослідження конкурентної діяльності ТОВ ТМ «Насолода» та його конкурентних переваг показує, що основною метою стратегії конкурентоспроможності підприємства є збільшення частки регіонального ринку та досягнення стійкої конкурентної переваги в сегменті виробництва та продажу кондитерських виробів. В основі даної стратегії конкурентоспроможності лежить поєднання стратегії лідерства на основі низьких витрат, що дає підприємству перевагу над конкурентами, комутатна стратегія, про що свідчить поширення бренду «Насолода», індивідуальний підхід до споживача та унікальність продукції (фототехнології), стратегія концентрації на ринковій ніші (нішова стратегія), так як підприємство зосереджене на регіональному ринку. Тобто за наявної конкурентної стратегії, основними короткостроковими цілями ТОВ ТМ «Насолода» є розширення регіональної мережі та розширення асортименту. До довгострокових цілей підприємства можна віднести його прагнення стати лідером ринку України в сегменті виробництва та продажу кондитерських виробів, а також прагнення розвивати свій бренд з чітко визначеними цінностями, щоб завойовувати довіру більшої кількості споживачів.

Недоліком наявної стратегії конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» є слабкий маркетинг, бо відсутня постійна активність ведення соціальних мереж, проведення заходів для привернення уваги більшої кількості споживачів та інших рекламних заходів. Ще одним з недоліків стратегії є недостатня увага до соціальної відповідальності, тобто цінне та ставлення з повагою до своїх працівників, споживачів, висвітлення діяльності для

зовнішнього кола, щоб формувати довіру споживачів, постачальників, працівників та колег. А також відсутня гнучкість стратегії конкурентоспроможності, наприклад зі сторони прийняття онлайн замовлень та доставки під час пандемії та війни. Конкуренти одразу освоїли та розвинули дану функцію, а от ТОВ ТМ «Насолода» тільки починає реагувати на таку необхідність у своїй діяльності для зручності споживачів.

Аналіз діяльності окремих підрозділів ТОВ ТМ «Насолода» свідчить про здійснення найважливіших функцій управління конкурентоспроможністю підприємства: планування, організація, контроль та мотивація. Для підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю, підприємству краще створити окремо відділ, що буде займатися саме розробкою плану дій для посилення позицій на ринку серед конкурентів. Це дозволить відділу маркетингу та логістики більше зосередитись на якісному виконанні своїх основних обов'язків та досягненню все більших результатів. А відділ з управління конкурентоспроможністю зможе ретельніше аналізувати необхідну інформацію та приділяти більше часу для створення нових ідей.

Опис і узгодження структури відповідальності за виконання робіт можна спостерігати за допомогою розробки матриці відповідальності. Матриця може показати, хто відповідає за конкретний аспект проекту і якою є міра цієї відповідальності (первинна чи другорядна). Це дає змогу відстежувати й контролювати процеси і роботи, чітко розподіляти відповідальність між залученими фахівцями, в тому числі проектним і функціональним менеджерами, визначати, хто може проконсультувати з певного аспекту, отримувати іншу інформацію [36, с. 58]. У запропонованій матриці (додаток Ж) передбачено такий розподіл обов'язків представників системи управління конкурентоспроможністю підприємством:

«В» - виконання робіт

«І» - отримує інформацію про хід виконання робіт

«КН» – контролює

Дана матриця допомагає більш детально зрозуміти діяльність та основні функції певних працівників підприємства. Можемо побачити, що директор ТОВ ТМ «Насолода» не тільки контролює процес виконання тих чи інших завдань, але й бере особисто участь у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Найбільшу участь у цій системі управління спостерігаємо саме у маркетолога, що підтверджує вищенаведені висновки щодо необхідності створення відділу з управління конкурентоспроможністю.

Оцінка стану управління конкурентоспроможністю підприємства може бути проведена за допомогою такого методу, як SWOT-аналіз. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози) [9, с. 55].

Успішне застосування методології SWOT-аналізу дозволяє систематизувати наявну інформацію, переосмислити поточну ситуацію і не тільки оцінити можливості та виявити загрози, але й використати отримані дані для формування майбутніх стратегій розвитку підприємства. Для проведення SWOT-аналізу необхідно визначити перелік сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які визначають діяльність підприємства (додаток 3).

Отже, за результатами SWOT-аналізу ТОВ ТМ «Насолода» можна зробити висновки, що ТОВ ТМ «Насолода» має перевагу сильних сторін над слабкими, а найбільшими загрозами для діяльності та розвитку є зовнішнє середовище – воєнний стан, ріст інфляції, збільшення або скорочення конкуренції на ринку. Підприємству рекомендується застосовувати поєднання двох стратегій:

1. Стратегія мінімізації слабких сторін, що дозволить підприємству більше зосередитись на розвитку своїх сильних сторін – бренду, асортименту, впровадження інноваційних технологій. Оптимізація внутрішніх процесів та усунення слабких місць сприяють підвищенню загальної ефективності роботи підприємства, що веде до зниження витрат та збільшення прибутковості. Підприємство зі зменшеними внутрішніми недоліками виглядає привабливішим для потенційних інвесторів. Висока ефективність та якість продукції

підвищують шанси на отримання додаткових інвестицій. Усунення слабких сторін робить підприємство більш гнучким та здатним швидше реагувати на зміни ринкових умов, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

2. Стратегія нейтралізації зовнішніх загроз – допоможе підприємству сконцентруватись на розвитку діяльності за допомогою гнучкого реагування на зовнішнє середовище, що дозволить зменшити його негативний вплив на конкурентний стан ТОВ ТМ «Насолода». Іншими словами, нейтралізація зовнішніх загроз допомагає підприємству уникнути кризових ситуацій, зберігаючи стабільність операційної діяльності та фінансового стану. Захист від зовнішніх загроз дозволяє підприємству зберегти свої конкурентні переваги та залишатися лідером на ринку. Своєчасне реагування на зовнішні загрози, наприклад, такі як негативні відгуки, дозволяє зберегти та зміцнити репутацію підприємства. Ефективне реагування на загрози, такі як зміни у споживчих вподобаннях чи негативні економічні тенденції, допомагає зберегти лояльність та довіру клієнтів.

Удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства полягає у зміні наявних коротко- та довгострокових цілей, її баченні та стратегічних напрямках розвитку. Через швидкі зміни у зовнішньому середовищі, бачення конкурентної стратегії розвитку ТОВ ТМ «Насолода» також повинно бути відповідним. Підприємство має не лише розвивати свій бренд, маючи переваги над конкурентами, але й залишатись лояльними до своїх споживачів, шляхом ретельного вивчення потреб, цінової політики та аналізу умов, що можуть впливати на зміну поведінки споживача. Тобто за будь-яких умов залишатись для споживача на першому місці.

У додатку I наведені основні стратегічні напрями розвитку для ТОВ ТМ «Насолода», які допоможуть підприємству посилити свої позиції на ринку орієнтуючись на нові потреби споживачів та інноваційні технології для оптимізації виробничого процесу.

До основних довгострокових цілей оновленої стратегії конкурентоспроможності можна віднести:

- розширення мережі на міжнародному ринку (відкриття дочірнього підприємства);
- укладення партнерських угод та розширення каналів збуту не лише у власних торгових мережах, але і у різних кав'ярнях та, можливо, ресторанах;
- зниження негативного впливу на навколишнє середовище (використання переробної упаковки).

До короткострокових цілей можна віднести:

- проведення соціальних заходів для залучення більшої кількості споживачів та підвищення соціальної свідомості;
- постійне впровадження новітніх технологій для покращення якості продукції;
- розширення асортименту продукції унікальними позиціями;
- оптимізації логістичних, виробничих процесів;
- покращення сервісу шляхом проведення різних тренінгів;
- створення сильної маркетингової кампанії;
- створення служби доставки для зручності споживачів.

Отже, зміна бачення стратегії, її вдосконалення за допомогою перегляду цілей та стратегічних напрямів для розвитку підприємства допоможе ТОВ ТМ «Насолода» бути лідером серед конкурентів на регіональному ринку, а з часом вийти на новий рівень – ринок країни. Для того, щоб покращити свою конкурентоспроможність на ринку, ТОВ ТМ "Насолода" рекомендується:

1. Збільшити інвестиції в маркетинг та просування своєї продукції, шляхом розробки ефективної маркетингової стратегії, яка буде спрямована на збільшення впізнаваності бренду та стимулювання продажів. А також рекомендується використовувати різні канали маркетингових комунікацій, такі як телебачення, радіо, друковані ЗМІ, інтернет та соціальні мережі. Не менш важливим є постійне вдосконалення сайту підприємства для зручності клієнтів.

2. Розширити асортимент продукції, шляхом розробки нових продуктів, які відповідають потребам та смакам сучасних споживачів. І також звернути увагу на здорові та екологічні продукти, які користуються все більшою популярністю. Актуальним буде пропозиція продукції в різних цінових категоріях, щоб охопити ширше коло клієнтів.

3. Впровадження нових технологій виробництва, які дозволять зробити продукцію більш конкурентоспроможною, або ж оновити обладнання, щоб підвищити якість продукції та знизити витрати. Також підприємству необхідно використовувати автоматизацію для підвищення ефективності роботи.

4. Вийти на нові ринки: дослідити нові ринки збуту, як в Україні, так і за кордоном; налагодити партнерські відносини з дистриб'юторами та торговими мережами та адаптувати свою продукцію до потреб та вимог нових ринків.

5. Підвищити кваліфікацію персоналу через проведення регулярних тренінгів та навчання для працівників, рекомендується підвищувати мотивацію та лояльність персоналу та заохочувати інновації, креативність.

6. Зміцнення корпоративної культури дозволить сформувати цінності та норми поведінки, які сприяють конкурентоспроможності, заохочувати командну роботу та співпрацю, а також створити позитивну атмосферу в колективі.

Реалізація цих рекомендацій допоможе ТОВ ТМ "Насолода" покращити свою конкурентоспроможність та здобути стійкі позиції на ринку.

Одним з ключових заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» має стати створення власної служби доставки або ж підписання відповідного договору про співпрацю з організацією, що цим займається.

Клієнти та постійні відвідувачі є лише однією групою потенційних споживачів ТОВ ТМ «Насолода». Підключення функції доставки, грамотний маркетинг для поширення цієї інновації серед споживачів надасть можливість підприємству залучити замовлення не тільки від тих, хто постійно замовляє та купує продукцію, але й від тих, хто бажає спробувати щось нове або порівняти сервіс з іншими торговими марками.

Для початку ТОВ ТМ «Насолода» варто розглянути обидва варіанти доставки та обрати більш вигідний.

1. Створення власної служби доставки. Сам процес створення є складний та часозатратний, оскільки потребує якісного проектування діяльності. Першим кроком має бути створення сайту служби доставки, де будуть розміщені позиції, що будуть доступні споживачеві для доставки, яскраві та чіткі фото, детальний опис продукції, можливість зворотнього зв'язку та зручність використання. Наступним важливим кроком є саме просування цього сайту серед споживачів, щоб доставка стала актуальною та користувалася попитом. Службою доставки на підприємстві мають займатися спеціально призначені люди, тобто необхідно створити окремий відділ, до якого будуть входити: контролююча особа, менеджер з обробки та прийняття замовлень, водії-кур'єри. Підприємству необхідно буде придбати 1-2 автомобілі для доставки замовлень або ж найняти на роботу водіїв із власними авто. Процес пакування має бути продуманим, щоб продукція доходила до споживача в належному вигляді та якості.

Перевагами цього варіанту є:

- повний контроль над якістю та швидкістю доставки, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів;
- контроль над витратами за процес доставки;
- відсутність комісійних виплат зовнішнім службам доставки, тобто збільшення прибутку;
- аналіз поведінки клієнтів для покращення маркетингу, розвитку нових продуктів та послуг та персоналізації досвіду клієнтів.

Недоліки створення власної служби доставки:

- пошук відповідальних працівників, що будуть якісно виконувати свою роботу;
- складний процес створення сайту доставки, його постійне оновлення та коригування;

– фінансові витрати на транспортні засоби, їх обслуговування, на обладнання, програмне забезпечення та персонал, на маркетинг для просування сайту;

2. Співпраця з кур'єрськими службами. Найважливішим аспектом є пошук служби доставки, умови співпраці з якою будуть вигідними для обох сторін і обслуговування споживачів буде якісним. Перевагою кур'єрської служби є економія часу та ресурсів, оскільки підприємство займається лише прийманням та приготуванням замовлень, а сам процес перевезення, доставки та передачі лягає на плечі служби доставки. Відсутність постійних операційних витрат на обслуговування транспортних засобів, пального, зарплати кур'єрам та маркетинг. Швидкий старт та легке залучення аудиторії, оскільки служба доставки вже користується попитом серед певного кола споживачів. Кур'єрські служби мають досвід у логістиці, що може забезпечити більш ефективно та швидко обслуговування клієнтів.

Недоліками використання кур'єрських служб є відсоток комісії з кожного замовлення, відсутність контролю за швидкістю та якістю доставки, відсутність прямого зворотнього зв'язку із клієнтами.

Отже, бачимо, що обидва варіанти доставки мають свої переваги та недоліки, вибирати який саме спосіб доставки використовувати виходячи з основних цілей та цінностей підприємства. Якщо ТОВ ТМ «Насолода» прагне просувати власний бренд, контролювати швидкість та якість доставки, то кращою альтернативою буде створення власної служби доставки. І оскільки підприємство має розвинену регіональну мережу – це буде вигідніше, так як можна буде власноруч доставляти замовлення в найвіддаленіші містечка області, у кур'єрських служб доставка буде діяти, в основному, в межах міста Хмельницького. А якщо ж ТОВ ТМ «Насолода» має на меті економію часу та ресурсів, варто обирати варіант співпраці зі службою доставки.

Для покращення конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» рекомендується створити відділ з управління конкурентоспроможністю, більше

розвинути маркетинг, переорієнтуватися на онлайн-продажі та доставку, проводити цікаві заходи, екскурсії та майстер-класи не тільки для дітей.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із важливих кроків стратегії підвищення конкурентоспроможності є збільшення попиту на продукцію або розширення кола споживачів. Для цього підприємство може створити власну програму лояльності, яка допоможе зробити випадкових покупців постійними. Це може стати системою мотивації та винагороди споживача, а підприємству допоможе посилити бренд, збільшити обсяг продажів. ТОВ ТМ «Насолода» дає знижку 10% імениннику у день його народження при наявності документа, що підтверджує інформацію. Але окрім того, можна запропонувати підприємству створити накопичувальну програму лояльності. Наприклад, з кожної покупки, залежно від її суми, буде рахуватись 1%, що накопичуватиметься балами на рахунку споживача. Досягнувши певної суми балів, споживач може оплатити ними частину або повну вартість продукції або можна створити на сайті підприємства окрему вкладку «бонусна система», де за бонусні бали можна буде придбати чашку з логотипом чи написом підприємства, футболку чи худі, ручку чи блокнот, шопер. Така система допоможе вибудувати ТОВ ТМ «Насолода» з більш довготривалі стосунки зі своєю аудиторією.

Оновлення та якісної розробки потребує офіційний сайт ТОВ ТМ «Насолода». Для зручності та зрозумілості роботи сайту, потрібно оновити його інтерфейс, налаштувати корпоративні кольори та зробити меню з чітким функціоналом сайту: каталог, в якому зробити окрему вкладку на торти, тістечка, печиво та інші вироби; замовлення онлайн, де покупець зможе заповнити форму зі своїми побажаннями та даними, а також щоб була можливість вказати з якої торгівельної точки зручно буде забрати замовлення та коли саме; вкладка

доставка, де можна буде одразу оформити замовлення, оплатити його та вказати потрібну адресу, вкладка зворотнього зв'язку, де можна буде залишити відгук або написати про якусь проблему, а також розміщені контактні дані та адреса усіх точок із картою.

Для активного та якісного ведення соціальних мереж, що є одним із важливих моментів маркетингової кампанії, необхідно створити посаду контент-мейкера, що буде висвітлювати усі події мережі «Насолода» у таких соціальних мережах, як Instagram, Facebook, TikTok. Контент-менеджер має розробити контент-план, за допомогою якого буде активно просувати підприємство через Інтернет. Контент-план є стратегічним інструментом, який допомагає кондитерському підприємству ефективно керувати своєю онлайн-присутністю та комунікаціями. Його мета полягає у створенні, плануванні та публікації контенту, який сприятиме досягненню бізнес-цілей, зокрема підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів, підтримці лояльності існуючих клієнтів та збільшенню продажів. Завчасне планування контенту дозволяє ефективно розподілити ресурси, включаючи час, бюджет та персонал, що займається створенням та просуванням контенту. Завдяки контент-плану можна передбачити та планувати публікації, приурочені до свят, сезонних подій та інших важливих дат, що підвищує актуальність контенту для аудиторії.

Для підвищення рівня екологічної свідомості підприємства ТОВ ТМ «Насолода» варто використовувати екологічну упаковку, включаючи пакети з логотипом. Екологічна упаковка товарів підтримує імідж та репутацію бренду, відповідає споживчому інтересу, бо зростання кількості прихильників екологічного руху означає необхідність задоволення їхніх очікувань, а також використання екологічної упаковки стає стандартом на законодавчому рівні. Однією з основних властивостей еко-упаковки є те, що її можна відправляти на вторинну переробку, тому можна використовувати неодноразово. Одним з варіантів може бути підписання угоди з підприємством, що є виробником еко-пакетів та упаковок, які одразу будуть друкувати логотип та адресу компанії, або ж замовляти еко-пакети і самостійно штампувати їх, щоб із зовнішнього вигляду

можна було впізнати бренд. Це і буде одним із екологічних напрямів стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода».

Процес оформлення доставки ТОВ ТМ «Насолода» є об'ємним і фінансово затратним, тому для вибору певного способу доставки варто детально розглянути етапи, процес створення функції доставки та обрати економічно вигідніший варіант.

Розглянемо детально, як ТОВ ТМ «Насолода» організувати доставку з нуля.

1. Ознайомлення з діяльністю конкурентів на ринку. У м. Хмельницький власну службу доставки має ТОВ ТД «Вацак». Підприємство доставляє замовлення не лише по місту, але й у 24 населених пункти області. Roshen користується службою доставки Glovo у таких містах, як Київ, Біла Церква та ін., але не у м. Хмельницький. Інші конкуренти працюють лише на самовиніс.

2. Підприємство може надавати повний асортимент на доставку, оскільки всі його позиції мають попит.

3. Упакування має бути надійним та оригінальним, щоб замовленням не шкодило транспортування та бренд був впізнаваним по зовнішньому вигляду пакування. До упакування можна віднести картонні коробки різного розміру, паперові пакети, етикетки з логотипом, листівки або буклети інформацією про бренд, візитні картки з контактними даними.

4. Рекомендується створити окремий сайт для доставки, що також може підтримуватись мобільним додатком. До наявного офіційного сайту ТОВ ТМ «Насолода» при перегляді асортименту додати посилання, що відправлятиме на сайт доставки, де буде зручніше оформити замовлення, без лишніх функцій та легко буде контролювати сам процес доставки. Наприклад, можна обрати програму для замовлень – Poster. Програма працює в хмарі, включає онлайн-касу, фінанси, аналітику та CRM. Poster адаптується під потреби бізнесу та підходить до будь-якого формату. Програма є зручною, бо має хмарну систему обліку, що може працювати без з'єднання з інтернетом, тож клієнти та персонал

можуть користуватись нею навіть, коли інтернет зникне. Poster працює на планшетах Android чи iPad, а також на комп'ютерах з macOS чи Windows, що є зручним для використання. Система обліку сумісна із банківськими терміналами, чековими принтерами, вагами, кухонними моніторами та сканерами штрих-кодів. Програма дозволить підприємству слідкувати за продажами та порівнювати дані по категоріях, щоб відповідати вподобанням клієнтів і збільшувати прибуток. У Poster інтегрована програма для управління доставкою замовлень, що дозволяє легко контролювати замовлення з доставки. Моніторинг роботи кур'єрів, контроль рентабельності замовлень та оптимізація витрат — все це доступне в одній системі. Зручним є те, що програма має пробний безкоштовний термін використання, що дозволить зрозуміти її необхідність у використанні.

5. Формування відділу, що буде займатись доставкою. Пошук працівників уважних до деталей та відповідальних, що зможуть легко працювати з клієнтами на відстані та чітко розуміти їх потреби. Пошук водіїв на вакансію кур'єра, що вмітиме швидко орієнтуватись по місту з чи без допомоги навігатора.

6. Вибір та покупка транспорту для доставки. Для зручності та високої якості доставки альтернативним варіантом є автомобіль. Це може бути уживаний малолітражний транспорт.

7. Необхідно придбати обладнання для доставки – холодильне обладнання, устаткування для зберігання.

8. Організація роботи доставки – визначити оптимальний час доставляння, що дається кур'єру, також час на виконання замовлення, графік роботи служби доставки. Важливо враховувати, що доставка в години пік буде тривати довше, а замовлення у святкові дні можуть бути у великій кількості, тому процес приготування може затягуватись. Передбачення таких ситуацій дозволить залишати споживача задоволеним.

Для початку ТОВ ТМ «Насолода» варто спробувати доставку лише у межах міста, а вже з часом рекламувати свої послуги доставка по різних

населених пунктах. Розрахуємо приблизні початкові витрати, необхідні для створення власної служби доставки:

Розроблення та просування сайту. Якщо використовувати варіант із сайтом на базі системи Poster, то користування зі всім наявним та зручним функціоналом коштуватиме всього 864 гривні на місяць [29, с. 57].

Транспорт для доставки. Нова малолітражка коштуватиме від 200 000 гривень, а вживана в «живому» стані — 120 000 гривень. Вибір залежить тільки від бюджету й масштабу проекту.

Техніка. Ноутбук чи планшет у середньому — 16 000 гривень. Візьмем до уваги, що необхідно буде робочий телефон для спілкування з клієнтами, орієнтовно 7 000 гривень.

Витрати на оплату праці. Кур'єри, залежно від графіку (по змінах), матимуть погодинну оплату праці – 45 грн/год, тобто при 18 повних змінах – 10 530 грн на 1 кур'єра. Для початку необхідно буде, як мінімум 2 водії, тобто витрати на оплату праці водіям – 21 060 грн. Також потрібна заробітна плата для менеджера з прийняття замовлень (2 людини, працюватимуть по змінах) – ставка 600 грн/день, у місяць – 10 800 грн, для двох менеджерів – 21 600 грн.

Окремі витрати на пакування та поліграфію. Для початку відведемо для цього 15 000 грн.

Витрати на маркетинг у соцмережах складатимуть до 2 000 грн.
 $864+120\,000+16\,000+7\,000+21\,060+21\,600+15\,000+2\,000=203\,524$ грн – таку суму потрібно вкласти підприємству для першого місяця роботи. Це становить 6,3% від прибутку ТОВ ТМ «Насолода» на 2022 рік.

Розрахуємо термін окупності даної програми за допомогою формули:

$$T_o = \frac{I}{\text{ЧП}} \quad (3.1)$$

де I – вартість інвестицій

ЧП – чистий прибуток за рік

$$T_o = \frac{203\,524}{3\,228\,000} = 0,06 \text{ років або 6 місяців}$$

Тобто, щоб окупити вартість створення власної служби доставки, ТОВ ТМ «Насолода» необхідно отримувати чистий прибуток кожного місяця не менше 269 000 грн (3 228 000/12). Якщо чистий прибуток буде нижчим, то термін окупності інвестиції буде довшим.

Розглянемо детальніше другий спосіб доставки – за допомогою кур'єрських служб. Однією з найбільш поширених в Україні – служба доставки Glovo [30, с. 58]. Glovo — це marketplace, який дозволяє клієнтам замовляти та відправляти товари. Компанія займається доставкою їжі, бакалійних товарів, фармацевтичної продукції та багато іншого. Клієнт може відправити посилку в межах міста за допомогою кур'єра. Доставка займає не більше години, середній час — 35 хвилин. Швидкість доставки досягається завдяки мобільності кур'єрів, які пересуваються на велосипедах або мопедах. Клієнт може відправити бандероль вагою до 9 кг в межах міста. Зв'язатися з представником Glovo можна безпосередньо через мобільний додаток, який містить опції дзвінка та чату, і доступний для iOS та Android. Ще один спосіб замовлення — через сайт компанії, але для користування необхідна реєстрація в системі.

Для початку співпраці власник місцевого бізнесу повинен зареєструватися у додатку. Для цього власнику необхідно заповнити відповідну форму на веб-сайті для партнерів. Процес оформлення партнерства зазвичай триває до 5 робочих днів, оскільки усі процедури відбуваються в режимі онлайн. Локацію мають додати в застосунок упродовж 15 робочих днів.

Доставка для ТОВ ТМ «Насолода» – це послуга, що дозволяє споживачам переглядати асортимент продукції у додатку Glovo. Клієнт додає товари до кошика, оформлює замовлення та оплачує покупку через додаток Glovo. Підприємство підготовляє замовлені товари, а кур'єр доставляє їх клієнту. Завдяки якісно сформованій логістиці служби доставки, онлайн-відстеженням за стадією приготування, кур'єр забирає готове замовлення та за лічені хвилини доставляє його клієнту.

За підрахунками Glovo, кількість замовлень у партнерів 2024 року зросла в середньому на 40% порівняно з попереднім. Співпраця з сервісом дозволяє

локальному бізнесу збільшити продажі та адаптуватися до зміни звичок і потреб споживачів. Тобто, платформа вже включає частково рекламу продукції підприємства, що дозволить зменшити витрати на маркетинг.

На початку співпраці ТОВ ТМ «Насолода» потрібно внести одноразову плату (за інвентар) у розмірі 300 гривень, це буде «вартість активації». Крім того, щотижня підприємство оплачуватиме комісію за користування платформою у розмірі 50 гривень — ця сума покриває послуги, які Glovo надає всім користувачам платформи.

Під час реєстрації у Glovo підприємство надає реквізити свого банківського рахунку. Оплата за виконані доставки буде перераховуватися на цей рахунок. Дохід буде надходити на зазначений банківський рахунок на початку платіжного періоду. Залежно від банку, переказ може зайняти до 2-3 робочих днів.

Після того, як підприємство отримало доступ до додатка Glovo і почало отримувати замовлення, із загальної вартості кожного замовлення стягується певний відсоток, або комісія. Частина комісійних надходжень використовується на рекламу та маркетинг, витрати на кур'єрів, обслуговування та підтримку споживачів, продавців і кур'єрів, а також покриття витрат на технологічну платформу. Для ТОВ ТМ «Насолода» буде застосовуватись комісія 27% від загального обороту замовлень на місяць.

Для початку на день може бути від 3 до 8 замовлень: як дрібних (тістечка, трайфли), так і більш серйозні (торти та випічка). Тобто за місяць з розрахунком на 8 замовлень щодня, підприємство матиме дохід на 110 550 грн, з вирахуванням комісії – 80 700 грн. Для того, щоб співпраця була вигідною, ТОВ ТМ «Насолода» може збільшити ціни на асортимент в додатку Glovo на 10-15%, що не буде сильно відчутним для споживачів.

Розрахуємо дохід у випадку підняття цін на 15%:

Якщо вартість торта «П'яна вишня» 1,8 кг становить стандартно 490 грн, то на Glovo – 564 грн. За місяць замовлень такого торта на платформі буде 14 шт., а на самовиніс – 38 шт., дохід на Glovo становитиме – 5 764 грн з вирахуванням

комісії грн, на самовиніс – 18 620 грн. Отже, бачимо, що з доставкою дохід підприємства буде вже вищим на 5 764 грн.

Основні витрати для початку співпраці з Glovo – 350 грн на реєстрацію та запуск додатка. Що є менш затратним, ніж відкриття власної служби доставки. Найбільшим чинником впливу на отримання доходу є виплата комісії із виконаних замовлень, але якщо взяти до уваги, що ТОВ ТМ «Насолода» має можливість підняти ціни на асортимент на 10-15% та втримувати цінову конкуренцію на ринку, а також власна служба доставки вимагатиме постійного ремонту автомобілів та рекламних витрат, то можна сказати, що співпраця із службою доставки Glovo є більш вигідною. ТОВ ТМ «Насолода» може запустити тестовий період на 3 місяці роботи з платформою Glovo та оцінити результати ефективності співпраці. Якщо буде попит на доставку асортименту та це принесе дохід – підприємство зможе стати ще більш конкурентоспроможним на ринку серед своїх основних конкурентів.

Ще одним із варіантів є поєднання двох вищенаведених способів доставки, але його варто застосовувати, коли вже хоча б один із способів будуть активно використовуватись.

Отже, можемо підвести підсумки, що створення послуги доставки ТОВ ТМ «Насолода» дозволить залучити більшу кількість споживачів, повністю задовольняти їх потреби «від дверей до дверей», що дасть підприємству більше переваг на конкурентному ринку. Найкращим способом доставки буде використання платформи Glovo, що допоможе підприємству заощадити на покупці транспорту, обладнання для перевезення та оплати праці водіям, менеджерам із прийняття та обробки замовлень. З часом, за умови налагодження процесу доставки та попиту на неї, ТОВ ТМ «Насолода» може також створити паралельно ще свою службу доставки, що дозволить підприємству контролювати повністю якість та швидкість доставки, її ціновий діапазон.

ВИСНОВКИ

Таким чином, основним завданням дипломної роботи було дослідження стратегії конкурентоспроможності підприємства під час кризи 2020-2022 рр. та визначення шляхів посилення конкурентної позиції. Основні висновки та рекомендації, що випливають із проведеного дослідження, можна підсумувати наступним чином:

1. Було встановлено, що на сьогодні важливим показником ефективної діяльності підприємства є його конкурентоспроможність. Це одна з ключових характеристик, яка визначає його здатність успішно функціонувати на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Це комплексний показник, що об'єднує різні аспекти діяльності підприємства і впливає на його загальну стійкість. Визначено, що впливають та визначають рівень протистояння конкуренції на ринку – фактори конкурентоспроможності, які бувають, як внутрішніми, так і зовнішніми. Вивчення цих факторів та їх оптимізація дозволить підприємству втримувати позиції лідера серед конкурентів.

Визначено основні методи оцінки конкурентоспроможності, які допомагають підприємству контролювати дотримання власної стратегії та аналізувати ефективність тактики її реалізації, методи, що допомагають досліджувати різні напрями діяльності підприємства для визначення його сильних та слабких сторін. Було зазначено, що для реальної та повної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплексний аналіз з використанням різних методів, вибір яких залежить від впливу факторів на підприємство, а також сфери його діяльності, а головне – цілей.

2. Було визначено, що основними методичними підходами до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий підхід, який на сьогодні є найбільш актуальним. Було досліджено, що вибір конкурентної стратегії також визначатися факторами: умови навколишнього середовища, ефективність діяльності підприємства, номенклатуру та асортимент продукції,

науково-технічний і технологічний потенціал, наявні матеріальні, фінансові та людські ресурси, інтелектуальну власність, а також особливості ринку. Ці чинники забезпечують основу для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

3. Здійснено аналіз діяльності кондитерського підприємства ТОВ ТМ "Насолода" – компанія, що працює та розвивається на регіональному ринку, гарантує високу якість широкого асортименту продукції, використовує індивідуальні техніки та способи виробництва, головною метою, підприємства є створення щасливих та солодких моментів у житті кожного клієнта. Було досліджено систему управління конкурентоспроможністю, що свідчить, що основний важіль управління має саме керівний відділ, що займається контролем за ефективністю наявної стратегії конкурентоспроможності, її вдосконаленням, а також здійснює контроль за діями підлеглих, їх продуктивністю та мотивацією. Було проаналізовано динаміку персоналу за рівнем кваліфікації, що показав збільшення кількості кадрів з вищої освітою. Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про підвищення ефективності виробництва, зміну цінової політики або посилення конкуренції, оскільки була виявлена тенденція до зниження собівартості реалізованої продукції.

Було проведено оцінку фінансового стану підприємства за допомогою аналізу ліквідності, платоспроможності та рентабельності, які свідчать, що ТОВ ТМ «Насолода» має досить стійке фінансове становище в умовах кризи 2020-2022 рр, яке спричинене поширенням вірусу COVID-19 та повномасштабним вторгненням, що означає, можливість підприємства успішно адаптуватися до змін ринкових умов, протистояти економічним коливанням і зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

4. Здійснено аналіз конкурентного середовища ТОВ ТМ «Насолода», а саме досліджено конкурентну діяльність таких кондитерських підприємств, як АТ «Кондитерська корпорація Roshen», ТОВ ТМ «Стожари», ТОВ ТД «Вацак», ТОВ ТД «Домашня кондитерська». Було досліджено внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентну діяльність ТОВ ТМ «Насолода», основними з

яких є кваліфікований персонал, логістика та маркетинг, якість продукції, фінансовий стан підприємства, економічний стан країни та рівень технологій. Для наочного дослідження конкурентоспроможності головних конкурентів ТОВ ТМ «Насолода», було визначено конкурентні переваги кожного, оцінено їх за шкалою від 1 до 5 та побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Цей метод дослідження конкурентоспроможності підприємства показав, що ROSHEN має переваги щодо якості продукції, перевіреній часом, та цінності бренду, сформованій через якісну рекламу. Вацак відстає від конкурентів через нижчу якість продукції та слабку маркетингову діяльність. Насолода має багато задоволених клієнтів завдяки вдалому співвідношенню ціни та якості продукції, а також її унікальності. Аналізуючи дану діаграму, варто зазначити, що ТОВ ТМ «Насолода» слід зосередитися на розширенні асортименту та проведенні рекламних кампаній для залучення нових клієнтів. Також до основних конкурентних переваг ТОВ ТМ «Насолода» можна віднести ручну роботу замовлень, застосування фото-технологій, наявність власної лабораторії для перевірки якості сировини та створення нових технологій, широко розвинену регіональну мережу. Перевагою конкурентів перед ТОВ ТМ «Насолода» є наявність служби доставки або власної, як у ТОВ ТД «Вацак», або за допомогою кур'єрських служб, як у АТ «Кондитерська корпорація Roshen».

5. Для підвищення ефективності стратегії конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» в умовах кризи 2020-2022 рр. було запропоновано створити окремо відділ, що буде займатися саме дослідження, вивченням та контролем за конкурентоспроможністю підприємства та конкурентів. Проведений SWOT-аналіз підприємства показав, що для подальшого розвитку ТОВ ТМ «Насолода» необхідно поєднати стратегію мінімізації слабких сторін та стратегію нейтралізації зовнішніх загроз. Це дозволить зосередитися на розвитку сильних сторін, таких як бренд, асортимент та впровадження інноваційних технологій. Оптимізація внутрішніх процесів та усунення слабких місць підвищує загальну ефективність роботи, знижує витрати та збільшує прибутковість. Висока ефективність і якість продукції підвищують привабливість підприємства для

потенційних інвесторів та дозволяють швидше реагувати на зміни ринкових умов. А нейтралізація зовнішніх загроз допомагає гнучко реагувати на зовнішнє середовище, зменшуючи його негативний вплив. Це сприяє уникненню кризових ситуацій, збереженню стабільності операційної діяльності та фінансового стану. Для покращення стратегії конкурентоспроможності ТОВ ТМ «Насолода» необхідно переглянути стратегічні цілі, напрями розвитку та переорієнтуватись на розширення мережі за межами України, проведення соціальних заходів для більшої взаємодії з суспільством, впровадження новітніх технологій для покращення якості продукції, розширення асортименту продукції унікальними позиціями, посиленням маркетингової кампанії та рекламних заходів, створення служби доставки для зручності споживачів.

6. Було запропоновано звернути найбільшу увагу ТОВ ТМ «Насолода» на створення служби доставки двома варіантами: створення власної служби доставки або ж підписання відповідного договору про співпрацю з організацією, що на цьому спеціалізується. За проведеними обрахунками можна зробити висновок, що більш фінансово вигідніше та менш затратним по часу буде другий варіант - співпраці зі службою доставки, але недоліком є відсутність контролю за швидкістю та якістю та майже відсутній зворотній зв'язок з клієнтами. Створення власної служби доставки дозволить підприємству ще більше просувати свій бренд завдяки поєднанню швидкості та якості продукції та її доставки, контролювати витрати та спілкуватись на пряму з клієнтами.

Створення програми лояльності допоможе ТОВ ТМ «Насолода» збільшити попит на продукцію та розширити коло споживачів. Підприємству пропонується розробити програму лояльності, за якої з кожної покупки накопичуватимуться бали на рахунку споживача, за які згодом, можна буде придбати фірмову річ Насолоди чи частково розрахуватись за якусь покупку. Також для зручності із взаємодією цих функцій необхідно оновити інтерфейс сайту, додавши вкладки «доставка» та «бонусна система» для зручності споживачів. Одним із заходів розвитку маркетингу пропонується створити посаду контент-менеджера, що дозволить створювати якісний контент у соцмережах, а також бути сучасним та

трендовим. Ще одним із запропонованих заходів було використання екологічної упаковки на підприємстві для збереження навколишнього середовища.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ ТМ «Насолода» залишається одним із лідерів на кондитерському ринку навіть у час складних економічних та політичних умов 2020-2022 рр. Впровадження наведених пропозицій дозволять підприємству посилити свою конкурентну стратегію та завоювати увагу та довіру ширшого кола споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск №42. 2022. С. 8.
2. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Д.: НМетАУ, 2018. 256 с.
3. Брижань І.А. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. №4 (53). 2020. С. 16-22.
4. Гамова О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. №8. С.66-72.
5. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
6. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
7. Горб А.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі оптимізації витрат: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра: спец. 073 менеджмент. Київ. 2020, 99 с.
8. Гусар Е. О. Підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах переходу до сталого розвитку. Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 28-29 листопада 2018 року. Тернопіль. 2018. Том 3. С. 163–164.
9. Дідченко К.В., Дунда С.П. Формування пріоритетних напрямків розвитку ТОВ «СЛОБОДА КО» на основі проведення SWOT-АНАЛІЗУ. *Молодий вчений*. 2019. №1(65). С. 446-449.

10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
12. Заремба О.В. Фактори конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33658/%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B1%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Збірник матеріалів Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (18 квітня 2024 р.) URL:
14. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
15. Каплун І.В., Погуда Н.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 74-78.
16. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1. С. 111–118.
17. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>
18. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2008. 520 с.
19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія, за заг. наук. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
20. Костюк Г.В., Деренська Я.М. Матриця відповідальності як інструмент системи управління проектами в фармацевтичних компаніях. URL: <file:///D:/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D>

1%8F/%D0%91%D0%A0/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%203.pdf

21. Кривіцька В.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: file:///C:/Users/ole/Downloads/8666-30881-1-PB%20(1).pdf

22. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: В-цтво ЛКА, 2016. 484 с.

23. Некрасова А.В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. К. 2021, 122 с.

24. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.

25. Офіційний сайт ТОВ ТМ «Насолода». URL: <https://nasoloda.com.ua/>

26. Офіційний сайт ROSHEN. URL: <https://roshenstores.com/>

27. Офіційний сайт ТОВ ТД «Вацак». URL: https://vatsak.com.ua/catalog/tort-polunychka2571/?gclid=CjwKCAiAopuvBhBCEiwAm8jaMTn6yA_Z3AjWQjSVb9nGWA8jbkh7aLhG1LXSoJWt4eQtY_q7GujJpBoC7L8QAvD_BwE

28. Офіційний сайт ТОВ ТД «Домашня кондитерська». URL: <https://www.domkondyterska.com.ua/>

29. Офіційний сайт Poster. URL: <https://joinposter.com/ua>

30. Офіційний сайт Glovo. URL: <https://sell.glovoapp.com/ua/uk/>

31. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2020. №4. С. 80-86.

32. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ: Кондор. 2018. 700 с.

33. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 107-110.

34. Рибчинська Н. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25239/1/57-58.pdf>
35. Сапотницька, Н., Козак, В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52.
36. Станкова А.С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск №46. С. 37-45.
37. Тарасенко С.І. Управління проектами. Конспект для студентів спеціальності – менеджмент організацій і адміністрування. Д: ДДТУ, 2011. 118 с.
38. Тема 3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/723209/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%203.pdf
39. Тульчинська С.О., Дергалюк М.О., Радкевич Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. №1. С. 53-59.
40. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/2915040/page:3/>
41. Фінансова звітність підприємства. Баланс та Звіт про фінансові результати за 2020, 2021, 2022 роки.
42. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
43. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22. С. 98-102.
44. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 31. С. 152-155.

45. Що таке програма лояльності та як її використовувати? URL: <https://tranzo.com/uk-ua/blog/shcho-take-prohrama-loialnosti-ta-yak-yii-vykorystovuvaty>
46. Як виконати конкурентний аналіз - класичні та сучасні методики. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-delat-konkurentnyj-analiz>
47. Як відкрити доставку їжі – організація бізнесу з доставки їжі з ресторану чи кафе? URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-organizuvaty-dostavku-yizhi>
48. Evans – пакувальні та витратні матеріали. URL: https://evans.km.ua/about_us
49. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/37017203>
50. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз;
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Примітка: складено автором на основі [10, с. 56], [15, с. 56].

Структура підприємства ТОВ ТМ «Насолода»

Відділ виробництва	<p>Відповідає за всі аспекти виробництва кондитерських виробів, включаючи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробку та впровадження рецептів – закупівлю сировини та інгредієнтів – виробничий процес (змішування, випікання, охолодження, оздоблення) – контроль якості продукції – дотримання санітарних норм і правил – технічне обслуговування та ремонт обладнання
Відділ зберігання	<p>Відповідає за зберігання готової продукції, сировини, інгредієнтів, пакувальних матеріалів та інших товарів.</p> <p>Функції відділу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прийом та розміщення продукції – облік запасів – контроль термінів придатності – ротація запасів – відвантаження продукції – забезпечення збереження якості продукції
Відділ продажу	<p>Відповідає за продаж кондитерських виробів дистриб'юторам, роздрібним магазинам, кафе, ресторанам та кінцевим споживачам.</p> <p>Функції відділу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробка та впровадження стратегії продажів – обробка замовлень, участь у тендерах – мерчандайзинг, ціноутворення
Відділ маркетингу	<p>Відповідає за широкий спектр завдань, пов'язаних з просуванням та продажем продукції компанії.</p> <p>Функції відділу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз конкурентного середовища – визначення тенденцій ринку – розробка маркетингової стратегії – управління брендом – розробка систем знижок та акцій – контроль за ціновою стратегією конкурентів – розробка та ведення сайту компанії
Відділ логістики	<p>Відповідає за доставку кондитерських виробів до кінцевого споживача.</p> <p>Функції відділу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планування маршрутів – організація перевезень – контроль за доставкою – митне оформлення – співпраця з транспортними компаніями

Продовження додатку Б

Адміністративний персонал	Відповідає за загальне адміністрування кондитерського підприємства, включаючи: <ul style="list-style-type: none">– бухгалтерський облік та податкову звітність– кадрове діловодство– юридичні питання– IT-підтримка– охорона праці– господарське обслуговування
Обслуговуючий відділ	Відповідає за підтримку роботи кондитерського підприємства, включаючи: <ul style="list-style-type: none">– прибирання та санітарія виробничих приміщень, складів, офісів– ремонт та технічне обслуговування приміщень, обладнання– охорона– благоустрій території

Примітка. Систематизовано автором за даними ТОВ ТМ «Насолода»



Організаційна структура ТОВ ТМ «Насолода»

Примітка: розроблено автором на основі даних ТОВ ТМ «Насолода»



Система управління конкурентоспроможністю ТОВ ТМ «Насолода»

Примітка: розроблено автором

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ ТМ «Насолода» за 2020-2022 р.

Показники	Одиниця виміру	2020	2021		2022	
			абсол. Знач.	у % до попер. року	абсол. Знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	2281	2822	124%	3228	114%
Середньоспискова чисельність:	осіб					
- працівників		21	26	124%	29	112%
- робітників		270	294	109%	316	107%
Середньорічний виробіток:	тис. грн					
- одного працівника		108,6	108,5	100%	111,3	103%
- одного робітника		8,4	9,6	114%	10,2	106%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1 050	815,5	78%	428,8	53%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн	20	33	165%	43	130%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,46	0,29	63%	0,13	46%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	1,90	4,05	212%	0,10	2%
Рентабельність/збитковість продажу	%	0,88	1,17	133%	1,33	114%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн	311	148,5	48%	132	89%
Фондовіддача	тис. грн	7,3	19,0	259%	24,5	129%

Примітка. Розраховано автором на основі [41, с. 58]

Аналіз фінансового стану ТОВ ТМ «Насолода»

Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 201_ р. від 201_ р.
		2019_	2020	2021_	(+/-)
1	2	3	4	5	6
Аналіз ліквідності підприємства					
Коефіцієнт покриття	>1	1,78	1,38	1,83	+0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	3,27	3,43	3,46	+0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,34	0,09	0,18	-0,16
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	23182,00	26275,00	31953,00	+8771,00
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,04	0,15	0,20	+0,16
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,99	0,99	0,99	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	2,37	6,39	4,94	+2,57
Аналіз ділової активності підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,07	0,09	0,10	+0,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,22	3,74	4,72	-1,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	25,49	14,43	17,08	-8,41
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	57,92	96,19	76,23	+18,30

Продовження додатку Е

Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	14,13	24,94	21,08	+6,95
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,35	0,27	0,14	-0,21
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача по первісній вартості)	збільшення	3,40	0,89	0,56	-2,84
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,14	0,09	0,10	-0,04
Аналіз рентабельності підприємства					
Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,06	0,10	0,13	+0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	1,49	0,66	0,66	-0,83
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 збільшення	0,88	1,17	1,33	+0,46
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	1,90	4,05	10,03	+8,12

Примітка. Розраховано автором на основі даних [41, с. 58]

Переваги та недоліки конкурентів ТОВ ТМ «Насолода»

Головні Конкуренти	Переваги	Недоліки
АТ «Кондитерська корпорація Roshen»	<p>Висока якість продукції та суворий контроль за нею на всіх етапах виробництва.</p> <p>Великий вибір кондитерських виробів, включаючи шоколад, карамель, печиво, торти та інші солодощі.</p> <p>Впізнаваність бренду та його позитивний імідж як в Україні, так і за її межами.</p> <p>Постійне впровадження нових технологій та продуктів, що відповідають сучасним тенденціям та вимогам ринку.</p> <p>Наявність налагоджених експортних ринків та партнерських відносин з багатьма країнами.</p> <p>Наявність доставки в окремих містах (Львів, Київ, Біла Церква).</p> <p>Сучасний та зручний офіційний сайт.</p> <p>Розвинений маркетинг.</p>	<p>Коливання цін на сировину впливає на витрати та прибутковість компанії та зміну цін.</p> <p>Економічні кризи можуть впливати на купівельну спроможність споживачів, що знижує попит на продукцію.</p> <p>Відсутність торгівельних точок на регіональному ринку м.Хмельницького.</p>
ТОВ ТД «Вацак»	<p>Виробництво продукції з високоякісних інгредієнтів, що забезпечує високі стандарти смаку та безпеки.</p> <p>Розвинена дистрибуційна мережа.</p> <p>Позитивний імідж серед споживачів, що сприяє лояльності клієнтів.</p> <p>Використання власних ресурсів для виробництва, що знижує витрати та залежність від зовнішніх постачальників.</p> <p>Великий асортимент тортів.</p> <p>Доставка певного асортименту товарів.</p>	<p>Обмежена присутність на міжнародних ринках.</p> <p>Неактивна маркетингова кампанія.</p> <p>Завищені ціни на окремий асортимент: тістечка, печиво.</p>

Примітка: розроблено автором

Матриця відповідальності працівників ТОВ ТМ «Насолода»

	Директор	Маркетолог	Логіст	ІТ-спеціаліст	Менеджер з продажу	HR-менеджер	Мерчандайзер
Аналіз конкурентоспроможності підприємства	I	B			B		I
Аналіз конкурентів	I	B			I		
Розробка маркетингової стратегії	K	B					B
Створення і підтримка сайту	K	I		B			I
Розробка упаковки продукції	K	I					B
Формування фірмового стилю підприємства	K	B		B			B
Здійснення комунікації з постачальниками	I		B		B		
Формування маршрутів для доставки товару	K		B		I		
Реалізації збуту товару	K	I	B		I		
Формування корпоративної культури	B					B	
Мотивація працівників	K					B	
Робота з персоналом	I					B	

* У запропонованій матриці передбачено такий розподіл обов'язків представників системи управління конкурентоспроможністю підприємством:

«B» - виконання робіт

«I» - отримує інформацію про хід виконання робіт

«KH» – контролює

Примітка: розроблено автором.

SWOT-аналіз ТОВ ТМ «Насолода»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Багаторічний досвід роботи підприємства на ринку. – ТОВ ТМ "Насолода" пропонує широкий асортимент кондитерських виробів, що включає цукерки, печиво, вафлі, торти та інші солодощі. – ТОВ ТМ "Насолода" має більш доступні ціни на свою продукцію, порівняно з деякими конкурентами. – ТОВ ТМ "Насолода" має впізнаваний бренд та позитивну репутацію на ринку. – ТОВ ТМ "Насолода" використовує високоякісні інгредієнти та сучасні технології виробництва. – ТОВ ТМ "Насолода" має команду кваліфікованих працівників. – Наявність багатьох магазинів у різних районах міста, чим має високу доступність для всіх споживачів. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ТОВ ТМ "Насолода" має незначну частку ринку, порівняно з основними конкурентами, оскільки має регіональну мережу. – ТОВ ТМ "Насолода" не інвестує достатньо коштів в маркетинг та просування своєї продукції. – ТОВ ТМ "Насолода" використовує обладнання понад його норму, що може призвести до зниження якості продукції та збільшення витрат. – ТОВ ТМ "Насолода" експортує свою продукцію в обмежену кількість країн. – Існує залежність від постачальників, що може викликати затримки з постачанням сировини, це, в свою чергу, впливає на виробництво.
<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зростання попиту на кондитерські вироби. – Використання трендів на здоровий спосіб життя для просування продукції. – Вихід на нові ринки як в Україні, так і за кордоном. – Розширення асортименту продукції. – Впровадження нових технологій для підвищення якості продукції та знизити витрати. – Інвестиції в онлайн-продажі та маркетинг можуть збільшити обсяг продажів та просування продукції. – Утримання лідерства в ціновій політиці. 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Низький рівень життя значної частини населення країни та низька купівельна спроможність споживачів. – Збільшення конкуренції. – Зміна смаків споживачів може призвести до зниження попиту на продукцію ТОВ ТМ "Насолода". – Економічні кризи (війна, пандемія та ін.) можуть призвести до зниження попиту на кондитерські вироби. – Зростання цін на сировину може призвести до збільшення витрат ТОВ ТМ "Насолода". – Зростання рівня інфляції в країні. – Зміни в законодавстві можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Примітка: розроблено автором

Продовження додатку 3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ ТМ «Насолода»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання попиту на кондитерські вироби. – Використання трендів на здоровий спосіб життя для просування продукції. – Вихід на нові ринки як в Україні, так і за кордоном. – Розширення асортименту продукції. – Впровадження нових технологій для підвищення якості продукції та знизити витрати. – Інвестиції в онлайн-продажі та маркетинг можуть збільшити обсяг продажів та просування продукції. – Утримання лідерства в цінній політиці. 	<ul style="list-style-type: none"> – Низький рівень життя значної частини населення країни та низька купівельна спроможність споживачів. – Збільшення конкуренції. – Зміна смаків споживачів може призвести до зниження попиту на продукцію ТОВ ТМ "Насолода". – Економічні кризи (війна, пандемія та ін.) можуть призвести до зниження попиту на кондитерські вироби. – Зростання цін на сировину може призвести до збільшення витрат ТОВ ТМ "Насолода". – Зростання рівня інфляції в країні. Зміни в законодавстві можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СіМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (Сіз)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Багаторічний досвід роботи підприємства на ринку. – ТОВ ТМ "Насолода" пропонує широкий асортимент кондитерських виробів, що включає цукерки, печиво, вафлі, торти та інші солодоці. – ТОВ ТМ "Насолода" має більш доступні ціни на свою продукцію, порівняно з деякими конкурентами. – ТОВ ТМ "Насолода" має впізнаваний бренд та позитивну репутацію на ринку. 	<p>Стратегія реалізації можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Використання накопиченого досвіду та знань про вподобання споживачів сприяє залученню інвестицій. – Збільшення задоволених споживачів впливає на зростання попиту за рахунок високих виробничих потужностей, а також розвиток можливості надання послуг з доставки продукції. – Використання висококваліфікованого персоналу та науково-дослідного потенціалу для впровадження нових технологій виробництва кондитерських виробів, а також створення нових смаків. 	<p>Стратегія нейтралізації зовнішніх загроз (серед зовнішніх факторів домінують загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Наявність власної сировинної бази для виробництва основної продукції дозволяє знизити витрати на виробництво, що робить ціну реалізації більш конкурентоздатною та збільшує прибутковість підприємства. – Виробництво якісної продукції та постійне вдосконалення технологій і рецептур дозволяють запобігти зменшенню попиту. – Використання великого досвіду роботи на ринку та висококваліфікованого персоналу дозволяє підприємству зменшити к-сть конкурентів, удосконалюючи маркетингову політику.

Продовження додатку 3

<p>– ТОВ ТМ "Насолода" використовує високоякісні інгредієнти та сучасні технології виробництва.</p> <p>– ТОВ ТМ "Насолода" має команду кваліфікованих працівників.</p> <p>– Наявність багатьох магазинів у різних районах міста, чим має високу доступність для всіх споживачів.</p>	<p>- Достатній рівень стратегічного потенціалу може бути використаний як фактор впливу для інвестиційної привабливості.</p> <p>- Впізнаваність бренду, високоякісна продукція та активна рекламна політика дозволить розвинути онлайн-продажі та залучити ширше коло споживачів.</p> <p>- Власна сировинна база, можливість надання послуг з доставки продукції та розширення регіональної мережі дозволить утримувати лідерство у ціновій політиці завдяки зниженню виробничих та транспортних витрат.</p>	<p>- Використання науково-дослідного потенціалу підприємства дає змогу розробляти та впроваджувати технології, що знижують собівартість продукції, роблячи її доступнішою для широких верств населення.</p> <p>- Використання власної сировинної бази, досвіду висококваліфікованих працівників допоможе підприємству створити продукцію, що буде доступною для споживачів з невисоким рівнем доходів.</p>
<p><i>Слабкі сторони</i></p>	<p><i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i></p>	<p><i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i></p>
<p>–ТОВ ТМ "Насолода" має незначну частку ринку, порівняно з основними конкурентами, оскільки має регіональну мережу.</p> <p>–ТОВ ТМ "Насолода" не інвестує достатньо коштів в маркетинг та просування своєї продукції.</p> <p>–ТОВ ТМ "Насолода" використовує обладнання понад його норму, що може призвести до зниження якості продукції та збільшення витрат.</p> <p>–ТОВ ТМ "Насолода" експортує свою продукцію в обмежену кількість країн.</p>	<p>Стратегія мінімізації слабких сторін (серед внутрішніх факторів переважають слабкі сторони, а серед зовнішніх – можливості):</p> <p>–Розширення ринків збуту впливає на підвищення рентабельності.</p> <p>–Збільшення інвестиційної привабливості допоможе підприємству подолати залежність від зовнішніх факторів та збільшити обсяг оборотних коштів.</p> <p>–Розширення ринків збуту без необхідності відкриття власних торгових точок приверне нових споживачів, що підвищить прибутковість підприємства.</p>	<p>Стратегія уникнення зовнішніх загроз:</p> <p>–Зростання цін на допоміжні матеріали впливає на зниження прибутковості і змушує підвищувати ціни на продукцію.</p> <p>–Сильна конкуренція в галузі обмежує можливості підприємства виходу на міжнародні ринки, а у випадку ТОВ ТМ «Насолода» - на ринок України.</p> <p>–Обмежений асортимент продукції впливає на зниження попиту і скорочення обсягів виробництва.</p> <p>–Зниження попиту на продукцію та високі податкові ставки знижують рентабельність підприємства і збільшують його залежність від зовнішніх факторів.</p>

Продовження додатку 3

–Існує залежність від постачальників, що може викликати затримки з постачанням сировини, це, в свою чергу, впливає на виробництво.	–Неповне завантаження виробничих потужностей дає кондитерському підприємству можливість розширити асортимент продукції без додаткових витрат на закупівлю нового обладнання.	
--	--	--

Примітка. Складено автором

Стратегічні напрями розвитку ТОВ ТМ «Насолода»

Стратегічні напрями розвитку підприємства	Заходи для їх реалізації	Очікувані результати
1	2	3
Укладення партнерських угод та розширення каналів збуту не лише у власних торгових мережах, але і у різних кав'ярнях та, можливо, ресторанах	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ринку та вибір потенційних партнерів (визначення кав'ярень та ресторанів, які можуть бути зацікавлені у співпраці). - Розробка комерційних пропозицій, включаючи гнучкі цінові пропозиції, знижки за обсяги закупівлі та маркетингову підтримку. - Організація системи регулярних поставок продукції до кав'ярень та ресторанів. - Встановлення чіткої системи контролю якості продукції та своєчасності її доставки. - Розробка спільних маркетингових кампаній для просування продукції у закладах-партнерах. - Надання рекламних матеріалів, зразків продукції для дегустацій, проведення спільних акцій та заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення обсягів продажу. - Підвищення впізнаваності бренду: через присутність продукції ТОВ ТМ "Насолода" у кав'ярнях та ресторанах. - Зміцнення ринкових позицій. - Встановлення вигідних та довготривалих відносин з партнерами. - Нові можливості для виходу на інші ринки та розширення географії продажів.
Проведення соціальних заходів для залучення більшої кількості споживачів та підвищення соціальної свідомості	<ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з благодійними організаціями та фондами для організації спільних заходів. - Освітні програми та майстер-класи у школах та університетах для підвищення соціальної свідомості серед молоді. - Організація майстер-класів з виготовлення кондитерських виробів. - Співпраця з місцевими підприємствами та організаціями для реалізації спільних соціальних проєктів. - Створення контенту, що висвітлює соціальну відповідальність підприємства та його внесок у розвиток спільноти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нових споживачів. - Підвищення довіри клієнтів: - Підвищення соціальної свідомості серед споживачів та громади. - Розширення партнерських відносин. - Зміцнення корпоративної культури.

Продовження додатку І

1	2	3
<p>Впровадження новітніх технологій для покращення якості продукції.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Закупівля сучасного виробничого обладнання. - Встановлення автоматизованих систем контролю якості на кожному етапі виробничого процесу. - Використання передових методів та інноваційних технологій для підвищення якості кондитерських виробів. - Впровадження технологій автоматизації та роботизації для оптимізації виробничих процесів. - Інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) для створення нових рецептів та продуктів. - Використання натуральних інгредієнтів та екологічно чистих матеріалів для покращення смакових властивостей продукції. - Підвищення кваліфікації персоналу шляхом регулярних тренінгів та навчальних програм для працівників. - Постійний моніторинг та оновлення виробничих стандартів для забезпечення відповідності найвищим вимогам. 	<ul style="list-style-type: none"> Покращення якості продукції. Зниження виробничих витрат. Підвищення конкурентоспроможності завдяки вищій якості продукції. Розширення асортименту, що відповідатиме сучасним трендам та вподобанням споживачів. Зміцнення репутації підприємства. Збільшення рівня задоволеності клієнтів. Підвищення мотивації працівників.
<p>Зниження негативного впливу на навколишнє середовище (використання переробної упаковки).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Вивчення доступних на ринку варіантів екологічно чистої та переробної упаковки. - Вибір постачальників екологічної упаковки. - Розробка маркетингової стратегії для інформування споживачів про перехід на екологічну упаковку. - Висвітлення теми екологічної відповідальності підприємства у соціальних мережах. - Вивчення нових технологій та матеріалів для подальшого зниження впливу на навколишнє середовище. 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення іміджу та репутації бренду. - Збільшення лояльності клієнтів. - Зменшення впливу на навколишнє середовище. - Підвищення конкурентоспроможності. - Зменшення витрат на утилізацію.

Продовження додатку І

1	2	3
Розширення асортименту унікальними позиціями (органічною продукцією)	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження науково-дослідних програм для розробки нових рецептів органічних кондитерських виробів. - Використання натуральних та органічних інгредієнтів у виробництві нових продуктів. - Пошук та сертифікація постачальників. - Розробка та впровадження маркетингової стратегії для просування нових органічних продуктів. - Організація дегустацій та інших заходів для залучення уваги до нових органічних продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення асортименту унікальними позиції, що відрізняються від продукції конкурентів. - Підвищення довіри від споживачів. - Випуск органічної продукції зміцнить репутацію підприємства як виробника, що дбає про екологічність своєї продукції. - Відповідність ринковим трендам, що допоможе зберігати першість серед конкурентів.
- Розширення мережі на міжнародному ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ринкових можливостей та вибір країни для виходу на ринок. - Проведення детального маркетингового дослідження для оцінки попиту, конкуренції та споживчих вподобань у вибраній країні. - Відкриття філій та створення дочірнього підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення ринкової частки та зниження залежності від внутрішнього ринку. - Зростання продажів та прибутковості. - Підвищення впізнаваності бренду. - Зменшення ризиків, пов'язаних з коливаннями на внутрішньому ринку та економічною нестабільністю. - Інновації та розвиток. - Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Продовження додатку І

1	2	3
Створення сильної маркетингової кампанії	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз цільової аудиторії для визначення найефективніших платформ та методів просування. - Оновлення веб-сайту для забезпечення зручної навігації та покращення користувацького досвіду. - Інтеграція функцій інтернет-магазину для зручного замовлення продукції онлайн. Створення та регулярне оновлення контенту у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok). - Проведення інтерактивних заходів, таких як конкурси, опитування та розіграші для залучення аудиторії. - Використання інфлюенсерів та блогерів для просування продукції та підвищення довіри до бренду. - Використання таргетованої реклами для досягнення конкретних сегментів аудиторії. - Створення якісного та інформативного контенту, включаючи статті, рецепти, відео та блоги про продукцію. - Впровадження контент-плану для регулярного оновлення та публікації матеріалів. - Поширення контенту через різні канали, включаючи соціальні мережі, блоги та електронну пошту. - Використання інструментів аналітики (Google Analytics, соцмережі) для моніторингу та оцінки результатів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії у соцмережах. - Залучення нових клієнтів та збільшення продажів продукції. - Покращення взаємодії з клієнтами. <li style="text-align: center;">Збільшення відвідуваності сайту. <li style="text-align: center;">Зміцнення конкурентних позицій.
- Створення служби доставки для зручності споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз фінансових можливостей підприємства для створення власної служби доставки або укладення угод з посередниками. - Вибір моделі доставки. - Укладання договорів з логістичними компаніями та кур'єрськими службами. - Впровадження системи управління замовленнями. - Навчання персоналу. - Проведення маркетингової кампанії для інформування клієнтів про нову послугу доставки. - Створення інформаційних матеріалів та розміщення їх на сайті підприємства та у соціальних мережах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення зручності для споживачів. - Збільшення продажів (особливо серед клієнтів, які цінують свій час та комфорт). - Можливість доставки дозволить підприємству охопити ширшу географічну аудиторію та залучити нових клієнтів. - Покращення конкурентоспроможності. - Оптимізація логістичних процесів та зниження витрат на транспортування.

Примітка: розроблено автором