

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
Удосконалення стратегії розвитку підприємства в реаліях цифрової
економіки (на прикладі ТОВ МП «Мрія», с. Дмитрівка
Кіровоградської області)
«Improving the enterprise development strategy in the realities of the digital
economy»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-23м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Шрейнер Р.А.
«__» _____ 2024 р.
Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Дмитришин Б.В.
«__» _____ 2024 р.
Рецензент: к.е.н., доцент

м. Кропивницький
2024

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 202__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Шрейнера Романа Андрійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегії розвитку підприємства в реаліях
цифрової економіки (на прикладі ТОВ МП «Мрія», с. Дмитрівка Кіровоградської
області)»

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: дослідження теоретико-
методологічних основ та практичних аспектів формування стратегії розвитку
підприємства в умовах цифрової економіки (на прикладі ТОВ МП «Мрія», с. Дмитрівка
Кіровоградської області).

Завдання: - розкрити поняття "стратегія підприємства" та її роль у сучасному
управлінні; - проаналізувати різні підходи до класифікації стратегій підприємства;
- обґрунтувати методи прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової економіки;
- визначити особливості та показники оцінки ефективності маркетингових Інтернет-
стратегій; - дати загальну характеристику підприємства ТОВ «Мале підприємство
«Мрія» та показників його фінансово-господарської діяльності;

- проаналізувати прибутковість діяльності підприємства за останні чотири роки;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- оцінити ефективність наявної системи Інтернет-продажів підприємства;
- проаналізувати існуючі сценарії та алгоритми взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет;
- розробити стратегію просування продукції підприємства в мережі Інтернет;
- розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності продаж компанії в мережі Інтернет.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Пошук джерел інформації		
2	Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи		
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		
5	Написання висновків		
6	Оформлення списку використаних джерел		
7	Остаточне оформлення роботи та додатків		
8	Перевірка на унікальність		
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
10	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання
«05» вересня 2024 р.

Керівник роботи _____ Дмитришин Б.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2024 р.

Здобувач _____ Шрейнер Р.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шрейнер Р.А. «Удосконалення стратегії розвитку підприємства в реаліях цифрової економіки (на прикладі ТОВ МП «Мрія», с. Дмитрівка Кіровоградської області)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 73 с.

В першому розділі роботи досліджувалися теоретико-методологічні аспекти формування стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Зокрема, розглянута сутність стратегії підприємства та підходи до її класифікації, обґрунтовані методи прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової економіки, визначені особливості та показники оцінки ефективності маркетингових Інтернет-стратегій. У другому розділі було здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Мале підприємство Мрія», зокрема характеристика підприємства, оцінка фінансово-господарських показників, дослідження маркетингового середовища та ефективності використовуваних Інтернет-маркетингових інструментів. В третьому розділі проаналізовані існуючі сценарії та алгоритми взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет, розроблені заходи з просування продукції підприємства в мережі Інтернет та надані відповідні практичні рекомендації.

Ключові слова: підприємство, Інтернет-продажі, ефективність, стратегія, маркетинг, цифровізація

ANOTATION

Shreiner R.A. "Improving the enterprise development strategy in the realities of the digital economy". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP «Economics of the enterprise» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 73 p.

The first section of the work examined the theoretical and methodological aspects of forming an enterprise strategy in the digital economy. In particular, the essence of enterprise strategy and approaches to its classification are considered, methods for making strategic decisions in the digital economy are substantiated, and the features and indicators for assessing the effectiveness of marketing Internet strategies are identified. The second section carried out a comprehensive analysis of the activities of LLC "Small Enterprise Mriya", in particular, a description of the enterprise, an assessment of financial and economic indicators, a study of the marketing environment and the effectiveness of the Internet marketing tools used. The third section analyzed existing scenarios and algorithms for interacting with the target audience on the Internet, developed measures to promote the enterprise's products on the Internet, and provided relevant practical recommendations.

Key words: enterprise, Internet sales, efficiency, strategy, marketing, digitalization

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	8
1.1. Підходи до трактування економічної сутності поняття «стратегія підприємства». Основні характеристики стратегії підприємства.....	8
1.2. Підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства.....	11
1.3. Процес прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової економіки...	14
1.4. Особливості оцінки ефективності маркетингової Інтернет-стратегії	20
2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ МП «МРІЯ».....	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та фінансово-господарської діяльності	28
2.2. Аналіз прибутковості діяльності підприємства	32
2.3. Аналіз конкурентного середовища	37
2.4. Оцінка ефективності наявної системи Інтернет-продажів	49
3. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ	54
3.1. Сценарії та алгоритми взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.....	54
3.2. Розробка стратегій просування продукції підприємства в мережі Інтернет	57
3.3. Рекомендації для підвищення ефективності продаж компанії в мережі Інтернет	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації та інтенсивної конкуренції підприємства змушені шукати ефективні шляхи адаптації та розвитку. Стратегія підприємства стає ключовим інструментом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Вона дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й формувати його, використовуючи внутрішній потенціал для досягнення поставлених цілей.

Актуальність теми магістерського дослідження обумовлена тим, що сучасному світі, де цифрові технології стрімко змінюють бізнес-середовище, удосконалення стратегій розвитку підприємств стає надзвичайно актуальним. Цифрова економіка відкриває нові можливості для компаній, але водночас ставить перед ними численні виклики. Зростаюча конкуренція, швидкість змін на ринку та зміна споживчих уподобань вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності. В умовах цифровізації важливо не лише впроваджувати нові технології, але й інтегрувати їх у стратегію розвитку, що дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів і забезпечити стійкий розвиток.

Практична значущість теми полягає в тому, що розробка та впровадження удосконалених стратегій розвитку підприємств у цифровій економіці може суттєво підвищити їх конкурентоспроможність. Це включає в себе використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень, автоматизацію процесів, оптимізацію управлінських структур та покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали, в першу чергу через мережу Інтернет. Удосконалена стратегія дозволяє підприємствам не лише ефективніше реагувати на зміни ринку, але й активно формувати нові тренди,

що в свою чергу сприяє зростанню прибутковості та стабільності бізнесу в умовах невизначеності.

Проблемним аспектам формування стратегій розвитку підприємства, їх класифікацій, етапів процесу прийняття стратегічних рішень присвячено праці цілої низки науковців, зокрема хотілося б відзначити таких як А. Вороніна [2], М. Саєнко [15], В. Стадник [16], В. Могилко [17], М. Бутко [18], З. Шершньова [24], D. Chaffey [27], Н. Mintzberg [32], К. Ohmae [33], М. Porter [35] та А. Thompson [37].

Разом з тим в науковій літературі на сьогодні залишаються недостатньо розроблені такі питання як вплив цифрової економіки на стратегії сталого розвитку підприємств, великі дані та їх користь в прийнятті стратегічних рішень, вплив нових технологій (штучний інтелект, блокчейн, IoT) на процеси стратегічного планування підприємств та деякі інші.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних основ та практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки (на прикладі ТОВ МП «Мрія», с. Дмитрівка Кіровоградської області).

Для досягнення зазначеної мети в роботі були поставлені і вирішені такі **завдання**:

- розкрити поняття "стратегія підприємства" та її роль у сучасному управлінні;
- проаналізувати різні підходи до класифікації стратегій підприємства;
- обґрунтувати методи прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової економіки;
- визначити особливості та показники оцінки ефективності маркетингових Інтернет-стратегій;
- дати загальну характеристику підприємства ТОВ «Мале підприємство «Мрія» та показників його фінансово-господарської діяльності;

- проаналізувати прибутковість діяльності підприємства за останні чотири роки;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- оцінити ефективність наявної системи Інтернет-продажів підприємства;
- проаналізувати існуючі сценарії та алгоритми взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет;
- розробити стратегію просування продукції підприємства в мережі Інтернет;
- розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності продаж компанії в мережі Інтернет.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку малого підприємства в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії просування продукції підприємства в мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– *набула подальшого розвитку* система заходів з побудови повноцінної Інтернет-маркетингової стратегії підприємства в реаліях цифрової економіки і адаптації до зовнішніх викликів.

Практична цінність роботи полягає в тому, що обґрунтовані заходи можна використати в маркетинговій політиці та збутовій стратегії на підприємстві ТОВ «Мале підприємство «Мрія».

Для написання теоретичної частини роботи було використано декілька **методів дослідження**, а саме: діалектичний, індуктивний, історичний та логічний, метод абстракції, аналізу і синтезу. Аналітична та рекомендаційна частини роботи виконувалася за допомогою методів аналізу і синтезу, статистичних методів – порівняння, динаміки, графічного і табличного методів. Розрахунки здійснювалися переважно за допомогою програмного продукту Microsoft Excel.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (27 листопада 2024 року, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна) та опубліковані у вигляді тез на тему «Шляхи забезпечення рентабельної діяльності підприємства в умовах сучасних викликів».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації двома мовами, вступу, основної частини (три розділи, які поділяються на одинадцять параграфів), висновків, списку використаних джерел та двох додатків. Загальний її обсяг становить 74 сторінки друкованого тексту (без врахування додатків). Основний текст включає в себе 15 розроблених таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел містить 37 джерел на 3 сторінках.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Підходи до трактування економічної сутності поняття «стратегія підприємства». Основні характеристики стратегії підприємства

Стратегія підприємства є одним із ключових елементів управління, що визначає довгострокові напрями його розвитку. У широкому сенсі це комплекс взаємопов'язаних рішень і заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей з урахуванням умов зовнішнього середовища. Отже, стратегія слугує основою для управління як в стабільних, так і в змінних ринкових умовах.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), і спочатку мало військове значення. Воно означало мистецтво планування і ведення військових операцій [17].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [7]. Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя.

Згідно з визначенням Г. Мінцберга, «стратегія – це план або модель, що інтегрує основні цілі організації, визначає послідовність дій для їх досягнення і сприяє розподілу ресурсів» [32, с.26].

В. Стадник розглядає поняття «стратегія» як «довгострокову модель діяльності підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання» [16, с.220].

Згідно з іншим підходом, стратегія визначається як «управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності» [18].

Таким чином, стратегія охоплює як детально розроблений план, так і механізми для адаптації до змін у середовищі.

Щодо терміну «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Отже, у сучасному трактуванні стратегія підприємства поєднує як чітко визначені кроки для реалізації цілей, так і гнучкість для адаптації до змін ринкового середовища. Вона базується на аналізі середовища, визначенні конкурентних переваг і використанні наявних ресурсів для забезпечення сталого розвитку [33, с.15].

Вітчизняний вчений М. Саєнко трактує поняття «стратегія підприємства» як «систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення

слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості» [15, с. 9].

Основними характеристиками стратегії підприємства є:

- довгостроковий характер: стратегія охоплює тривалий період, передбачає планування на роки чи навіть десятиліття;
- спрямованість на досягнення цілей: вона забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів для досягнення загальної мети;
- інтеграція ресурсів: стратегія об'єднує наявні ресурси підприємства, розподіляючи їх відповідно до пріоритетів;
- адаптація до зовнішнього середовища: вона враховує зміни ринкових умов і вплив макро- та мікрофакторів.

Отже, стратегія підприємства – це план перспективного виконання заздалегідь сформованих цілей і завдань. Стратегія включає спрямованість і послідовність дій з виконання цілей і завдань.

У сучасних умовах, коли ринки стають дедалі динамічнішими, стратегія сприймається як гнучкий механізм. Автори акцентують на важливості розробки конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємствам займати стійке місце на ринку.

Основні елементи стратегії включають місію підприємства, цілі та ресурси. Місія визначає, для чого існує підприємство і які потреби воно покликане задовольняти. Цілі формулюють конкретні результати, до яких прагне організація. Ресурси ж охоплюють матеріальні, фінансові, людські та інформаційні можливості, які залучаються для реалізації стратегії.

Стратегія відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки є базовим інструментом досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку. Вона дозволяє підприємству сконцентрувати зусилля на ключових напрямках діяльності, оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати гнучкість і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегія є базовим інструментом досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку. Вона дозволяє:

- 1) сконцентрувати зусилля на ключових напрямках діяльності;
- 2) оптимально використовувати наявні ресурси;
- 3) забезпечити гнучкість та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Сутність стратегії підприємства полягає у формуванні та реалізації довгострокового плану, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, стратегія підприємства — це багатогранне явище, що поєднує планування, координацію та адаптацію. Вона визначає не тільки майбутній шлях організації, але й способи досягнення її цілей.

1.2. Підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства

Класифікація стратегій розвитку підприємства є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки вона дозволяє систематизувати та обрати найефективніший підхід для досягнення цілей організації в конкретних умовах. Різні класифікаційні підходи допомагають впорядкувати стратегії в цілісну систему, а також визначити їх роль у досягненні довгострокових результатів. У результаті це сприяє узгодженню діяльності всіх рівнів підприємства та підвищенню ефективності управління.

У стратегічному управлінні використовують різні підходи щодо класифікації стратегій, що дозволяють упорядкувати їх у цілісну систему та створити загальні підходи для розуміння їх сутності.

Класифікація за функціональними напрямками розглядає стратегії залежно від їхньої сфери діяльності.:

- маркетингові стратегії розвитку (наприклад, стратегія охоплення ринку, а саме масовий маркетинг, сегментування, нішевий маркетинг);

- фінансові стратегії розвитку (орієнтовані на управління капіталом, інвестиціями та прибутковістю;
- виробничі стратегії розвитку (зосереджені на оптимізації виробничих процесів, впровадженні інновацій).

За ієрархією в системі управління стратегію підприємства поділяють на корпоративну (загальну) стратегію, що одночасно є портфельною; конкурентну (ділові, бізнесові) стратегії; функціональні стратегії; операційні стратегії. Стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей [37, с.56]. Вони представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікації стратегій розвитку підприємства за ієрархією систем управління

Види стратегій	Основні напрями
Корпоративна стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Конкурентна стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання корпоративної і конкурентної стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Іншим важливим підходом є класифікація за типом взаємодії із зовнішнім середовищем. М. Портер виділив три основні конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Лідерство за витратами передбачає зниження собівартості продукції для завоювання частки ринку. Стратегія диференціації спрямована на створення унікального продукту, що

привертає споживачів. Фокусування акцентує увагу на вузькому сегменті ринку, орієнтуючись на специфічні потреби клієнти [35, с. 319].

За функціональними ознаками стратегії поділяють на маркетингові, операційні, виробничі, фінансові, соціальні, екологічні та НДКІР (науково-дослідні та конструкторсько-проектні) стратегії. Вони представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікації стратегій розвитку підприємства за функціональними
ознаками**

Види стратегій	Характеристика
Маркетингова стратегія	Стратегія, спрямована на вивчення та задоволення потреб ринку через управління продуктом, ціною, просуванням та збутом.
Операційна стратегія	Стратегія окремих підрозділів, яка визначає ефективні способи виконання операцій для досягнення цілей організації.
Виробнича стратегія	Функціональна стратегія, що забезпечує оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та зниження витрат.
Фінансова стратегія	Стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи залучення інвестицій, оптимізацію витрат та підвищення прибутковості.
Соціальна стратегія	Стратегія, спрямована на забезпечення соціальної відповідальності, підтримку персоналу, покращення умов праці та взаємодії з суспільством.
Екологічна стратегія	Орієнтована на зменшення впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, дотримання екологічних стандартів.
Стратегія НДКІР	Стратегія, яка регулює проведення науково-дослідних та конструкторсько-проектних робіт, спрямованих на створення інноваційних продуктів і технологій.

Отже, різноманітність підходів до класифікації стратегій підприємства відображає складність і багатогранність стратегічного управління. Правильний вибір і поєднання стратегій залежить від умов ринку, ресурсів підприємства та його довгострокових цілей, що дозволяє забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

1.3. Процес прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової економіки

Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Стратегічне рішення – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні. Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє впливати в потрібному напрямку на хід подій.

Процес прийняття стратегічних рішень є складним і багатостороннім. Стратегічні рішення – це управлінські рішення, які:

- 1) зорієнтовані на майбутнє і є підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) пов'язані з невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство;
- 3) передбачають залучення значних ресурсів та мають суттєві довгострокові наслідки для підприємства [2].

Прийняття стратегічних рішень – це «центр», навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт праці, а його прийняття – як процес, що призводить до появи цього продукту [6, с. 25].

До стратегічних рішень на підприємстві відносяться:

- вибір розташування та видів діяльності підприємства;
- вихід на нові ринки збуту;
- впровадження нової продукції чи технології;
- реорганізація, злиття, поглинання;
- зміна організаційно-правової форми, структури виробництва і управління, форм організації та оплати праці тощо.

Процес прийняття стратегічних рішень є багатоступеневим і може включати такі етапи [2; 11; 16; 17; 24]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап передбачає оцінку макроекономічних факторів, конкурентного середовища, потреб споживачів, а також внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Використовуються інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриці BCG та GE/McKinsey.

2. Формулювання цілей. Визначаються довгострокові та короткострокові цілі підприємства, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

3. Розробка альтернативних варіантів. На основі аналізу визначаються можливі сценарії дій, які відповідають стратегічним цілям.

4. Оцінка та вибір оптимального варіанту. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями ризику, витрат, вигоди, часу реалізації тощо. На цьому етапі можуть використовуватися методи багатокритеріального аналізу та оцінки ризиків.

5. Прийняття рішення. Обирається найкращий варіант, що відповідає цілям і ресурсам підприємства.

6. Реалізація стратегії. Обране рішення інтегрується у діяльність підприємства через конкретні дії, що охоплюють усі рівні організації.

7. Моніторинг та коригування. Регулярно проводиться аналіз досягнення поставлених цілей, оцінюється ефективність реалізованого рішення, за необхідності вносяться зміни.

Стратегічні рішення інноваційні за природою, тому найчастіше потребують застосування заходів щодо подолання опору впроваджуваним змінам (переконання, навчання, залучення до розробки стратегії, заохочення та ін.) [25].

Від тактичних рішень вони відрізняються невизначеністю альтернатив дій, тому результат у більшій мірі залежить від якості й обґрунтованості рішень, ніж від швидкості їх прийняття [12, с.87].

Стратегічне управління базується на прийнятті управлінських рішень, зорієнтованих на специфіку зовнішнього середовища та досягнення конкурентоспроможності підприємства [17, с.16].

Стратегічні рішення мають кілька відмінних характеристик, які виділяють їх серед інших управлінських рішень:

- довгострокова перспектива (ці рішення орієнтовані на забезпечення розвитку підприємства протягом тривалого часу);

- високий рівень невизначеності (прийняття стратегічних рішень часто пов'язане з неповною інформацією про зовнішнє середовище, економічні умови та конкуренцію);

- високі ризики (ухвалення таких рішень впливає на майбутнє підприємства, тому помилки можуть мати значні фінансові та репутаційні наслідки);

- комплексність (стратегічні рішення стосуються багатьох аспектів діяльності підприємства, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво та персонал);

- вимога значних ресурсів (реалізація стратегічних рішень потребує значних інвестицій, технологічних та кадрових ресурсів);

- інноваційність (стратегічні рішення часто вимагають впровадження нових технологій, продуктів чи процесів для створення конкурентних переваг) [18, с.29].

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, цифровізацією та глобалізацією, що впливає на процес прийняття стратегічних рішень. Наприклад, підприємства дедалі частіше використовують аналітичні інструменти на основі великих даних (Big Data) для прогнозування тенденцій ринку та поведінки споживачів.

Також важливим аспектом є врахування екологічних та соціальних факторів. Ухвалення рішень, спрямованих на сталий розвиток, забезпечує не лише відповідність міжнародним стандартам, а й позитивно впливає на репутацію підприємства [13].

Отже, процес ухвалення стратегічних рішень є складним і багатограним. Його успіх залежить від якісного аналізу середовища, чіткого визначення цілей, виваженого вибору альтернатив та ефективної реалізації. Ознаки стратегічних рішень, такі як довгострокова перспектива, високі ризики і комплексність, вимагають від управлінців професійних підходів, інноваційного мислення та здатності до адаптації у динамічних умовах.

Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику є одним із найбільш складних завдань у стратегічному управлінні. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище є нестабільним, а інформація обмеженою, вибір оптимальної стратегії вимагає використання специфічних підходів і методів, спрямованих на мінімізацію ризиків і адаптацію до змін.

Невизначеність виникає в ситуаціях, коли недостатньо інформації про майбутнє або коли складно передбачити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Ризик, у свою чергу, є вимірюваною категорією, яка враховує імовірність настання небажаних подій і можливі наслідки для підприємства.

Прийняття рішень в умовах невизначеності ґрунтується на тому, що ймовірності різних варіантів розвитку подій невідомі. Крім того, нерідко результат рішення залежить від настання певних зовнішніх ситуацій, які не тільки не контролюються особою, що приймає рішення, а й за якими у нього відсутня інформація, при якій з цих ситуацій його рішення має бути ефективним [2; 9].

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогнозуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даний час, які можуть відбутися у його оточенні.

Правильно приймати рішення – це сфера науки та практики, необхідний атрибут будь-якого менеджера. Сукупність знань й вмінь приймати правильні рішення – це і є компетентність будь-якого керівника.

Процес прийняття стратегічних рішень є багатограним і може бути реалізований через різні підходи. Кожен підхід має свої особливості, переваги та недоліки, що визначають його ефективність у певних умовах. Вибір підходу залежить від рівня невизначеності середовища, досвіду менеджера та доступності аналітичної інформації.

Нижче наведено основні підходи до прийняття стратегічних рішень, їхні особливості та недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Основні підходи до прийняття стратегічних рішень в умовах
цифровізації економіки**

Назва підходу	Особливості	Недоліки
Інтуїтивний підхід	Менеджер ґрунтується на власному відчутті того, що його вибір правильний.	Інтуїція може бути ненадійною; шанси на правильний вибір низькі через залежність від випадковості та суб'єктивності.
Підхід, заснований на судженні (адаптаційні рішення)	Використовує знання і досвід минулого, обираючи варіант, який раніше був успішним в аналогічних ситуаціях.	Непридатний для унікальних ситуацій, для яких немає попереднього досвіду чи аналогій.
Раціональний підхід	Обґрунтовується на основі об'єктивного аналізу, розрахунків і всебічного стратегічного аналізу.	Вимагає значних ресурсів, часу і доступу до повної інформації; складний у динамічних умовах або при високій невизначеності.

Різні підходи до прийняття стратегічних рішень мають своє місце залежно від умов і обставин. Інтуїтивний підхід може бути корисним у ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати за відсутності достатньої інформації. Підхід, заснований на судженні, є доцільним у типових ситуаціях, де використання минулого досвіду приносить бажані результати. Раціональний підхід, хоча і потребує більше ресурсів, є найбільш ефективним у випадках, коли можливо провести глибокий аналіз і отримати об'єктивні дані [2, с.36].

Таким чином, для прийняття стратегічних рішень важливо правильно оцінювати умови середовища і відповідно до них обирати оптимальний підхід. Це дозволить мінімізувати ризики і досягти стратегічних цілей підприємства.

Основні методи прийняття стратегічних рішень в умовах ризику наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методи прийняття стратегічних рішень в умовах ризику

Методи прийняття стратегічних рішень в умовах ризику	
Кількісні	Якісні
математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат метод аналогії, імітаційного моделювання, ігрові моделі.	метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний метод, метод побудови «дерева рішень», «дерева подій» та ін.

Кількісні методи базуються на аналізі числових даних та математичних розрахунках. До них належать [23; 25]:

1. Математичні та статистичні методи. Використовуються для оцінки ймовірності настання ризикових подій і передбачення їхніх наслідків.
2. Метод побудови кривої ризику. Дозволяє оцінити співвідношення між рівнем ризику і потенційною вигодою, що дає змогу вибрати оптимальну стратегію.
3. Метод статистичного розподілу збитків. Аналізує можливий розподіл витрат і втрат, спричинених ризиковими ситуаціями.
4. Аналіз доцільності витрат. Допомогає визначити, наскільки витрати на реалізацію стратегії виправдані потенційними вигодами.
5. Метод аналогії. Передбачає використання досвіду, накопиченого в аналогічних ситуаціях.
6. Імітаційне моделювання. Відтворює можливі сценарії розвитку подій і дозволяє оцінити їхні наслідки.
7. Ігрові моделі. Використовуються для прогнозування рішень конкурентів та їхнього впливу на підприємство.

Якісні методи орієнтовані на експертні знання і творчий підхід до ухвалення рішень. Серед них [23; 25]:

- метод експертних оцінок, який передбачає залучення фахівців для аналізу ризиків і визначення найкращого рішення;
- метод Дельфі, ґрунтується на проведенні анонімних опитувань групи експертів, що дозволяє зменшити вплив особистих упереджень;
- сценарний метод, який включає розробку кількох можливих сценаріїв і вибір стратегії, яка буде ефективною у більшості з них;
- метод побудови "дерева рішень", візуалізує альтернативи та їхні наслідки, що полегшує вибір оптимального рішення;
- метод "дерева подій", він дозволяє відстежувати ймовірність та наслідки різних подій, спричинених ухваленим рішенням.

Використання цих методів дозволяє підприємствам враховувати різні аспекти ризику, забезпечувати більш точні прогнози та ухвалювати обґрунтовані рішення навіть у складних і нестабільних умовах.

На кожному етапі прийняття раціональних стратегічних рішень існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою ймовірністю їхньої реалізації.

1.4. Особливості оцінки ефективності маркетингової Інтернет-стратегії

Маркетингова Інтернет-стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення бізнес-цілей за допомогою онлайн-інструментів і технологій. Така стратегія допомагає підприємствам ефективно використовувати ресурси, покращувати видимість у мережі та взаємодіяти з клієнтами, що в свою чергу сприяє зростанню продажів і підвищенню впізнаваності бренду.

Зростаюча конкуренція, а також збільшення вартості реклами в Інтернеті змушують Інтернет-маркетологів приділяти більшої уваги оцінці ефективності витрачання рекламних бюджетів [31].

У сучасній науковій літературі часто зустрічаються твердження, що єдиною методологією оцінки ефективності маркетингової діяльності не вироблено. Основна проблема полягає в труднощах стратифікації конкретних результатів інвестицій в маркетинг. Особливо складно буває оцінити вплив маркетингових заходів на лояльність споживача, цінність бренду компанії. У випадку з вимірюванням ефективності Інтернет-маркетингу найбільш корисними і найчастіше використовуваними є дані про кількість і склад відвідувачів корпоративного сайту.

Етапи оцінки ефективності заходів з просування організації в мережі Інтернет представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Етапи оцінки ефективності просування в Інтернеті [30]

На сьогоднішній день найпоширенішим підходом до аналізу ефективності Інтернет-маркетингу є postclick-аналіз. Його популярність обумовлена порівняно низькими трудовитратами і поширеністю безкоштовних систем веб-аналітики.

Крім систем веб-аналітики, важливим засобом Інтернет-статистики є мітки. Мітка – додатковий параметр, який додається до посилання на сайт і дозволяє відстежувати переходи по конкретному посиланню. Зокрема, за допомогою міток можна відстежити:

- ефективність контекстних рекламних кампаній;
- ефективність банерів, розміщених на різних майданчиках;
- переходи з викачаних документів (прайси, брошури, каталоги);
- переходи з повідомлень email-розсилки і т. д.

Без використання міток системи веб-аналітики зможуть зібрати лише найбільш загальну інформацію про відвідувачів сайту. Дані технологічні особливості обмежують застосування postclick-аналізу тільки тими інструментами, які припускають моментальний перехід на сайт рекламодавця для здійснення там будь-яких дій. Наприклад, з його допомогою можна отримувати достовірну оцінку ефективності контекстної реклами, пошукового і поворотного ретаргетінга, що продає email-розсилки.

У той же час ефективність формування іміджу і ставлення до бренду не може бути оцінена виключно за допомогою postclick-аналізу. Щоб потрапити під вплив реклами, не обов'язково клікати по посиланню. На практиці CTR банерних рекламних кампаній часто становить 0,08-0,2%, з яких половина кліків відбувається користувачами помилково. Однак це не означає, що даний інструмент неефективний.

Принципово іншим підходом до оцінки ефективності маркетингу в Інтернеті є postview-аналіз, який дозволяє відстежувати дії користувачів на сайті після контакту з рекламним оголошенням [29]. Інструменти Інтернет-маркетингу, які повинні відстежуватися за допомогою postclick- і postview-аналізу, представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні інструменти оцінки ефективності Інтернет-маркетингу

Postclick-аналіз	Postview-аналіз
Контекстна реклама Пошуковий і поворотний ретаргетинг Пошукова оптимізація Партнерська програма Email-розсилки, що продаються	Медійна реклама Ведення спільнот в соціальних мережах і в блогах Репутаційний моніторинг Статейне просування Інформаційні email-розсилки

Складено автором на основі [27; 31]

На практиці існують складнощі комплексного використання postview-аналізу, оскільки він вимагає установки спеціальних скриптів на сайті, де розміщується реклама. Багато великих порталів відмовляються це робити, а значить, повноцінно використовувати postview-аналіз можна тільки для оцінки медійної реклами на регіональних і спеціалізованих порталах, статейного просування і у власному блозі компанії [30].

Отримання об'єктивних даних про Інтернет-просування можливе тільки в тому випадку, якщо на сайті компанії, куди залучаються відвідувачі і відбуваються цільові дії користувачів, встановлено спеціальний код системи веб-аналітики. В Україні найпопулярнішими системами оцінки ефективності рекламних кампаній на основі postclick-аналізу є Google Analytics [10].

У традиційному маркетингу продаж реклами відбувається на основі статичної моделі ціноутворення, коли рекламодавець платить за секунди ефірного часу, площу реклами в газетах або сам факт розміщення на окремих видах зовнішніх конструкцій. Особливість ціноутворення в Інтернеті пов'язана з появою динамічної моделі ціноутворення – рекламодавець платить тільки за досягнення певних дій. Зокрема, з'явилися такі цінові моделі:

- CPC (cost per click) – оплата за клік;
- CPT, CPM (cost per thousand / mille) – оплата за тисячу показів;
- CPA (cost per action) – оплата за дію;

- CPL (cost per leads) – оплата за осіб (контактні дані потенційного клієнта);
- CPS (cost per sale) – оплата за продаж і ін.

Ключовою перевагою динамічної цінової моделі в порівнянні зі статичною є можливість прогнозування та управління результатами проведення рекламної кампанії.

За показником вартості тисячі контактів CPT (cost-perthousand, розрахунок представлений у формулі (1.1)) реклама в Інтернеті за останні роки вийшла на перше місце за дорожнечою.

$$CPT = \frac{\text{Вартість}_{\text{розміщення}_{\text{реклами}}}}{\text{Кількість}_{\text{потенційних}_{\text{контактів}}_{\text{з}_{\text{аудиторією}}}} \times 1000 \quad (1.1)$$

При оцінці ефективності маркетингових заходів в мережі Інтернет слід вибрати показники, які будуть використовуватися. Дані досліджень консалтингової компанії PwC і французького підрозділу асоціації iAB показують, що 60% західних маркетерів використовують показник клікабельності CTR (click-through rate) як основну метрику для оцінки ефективності Інтернет-маркетингу (рис. 1.2).

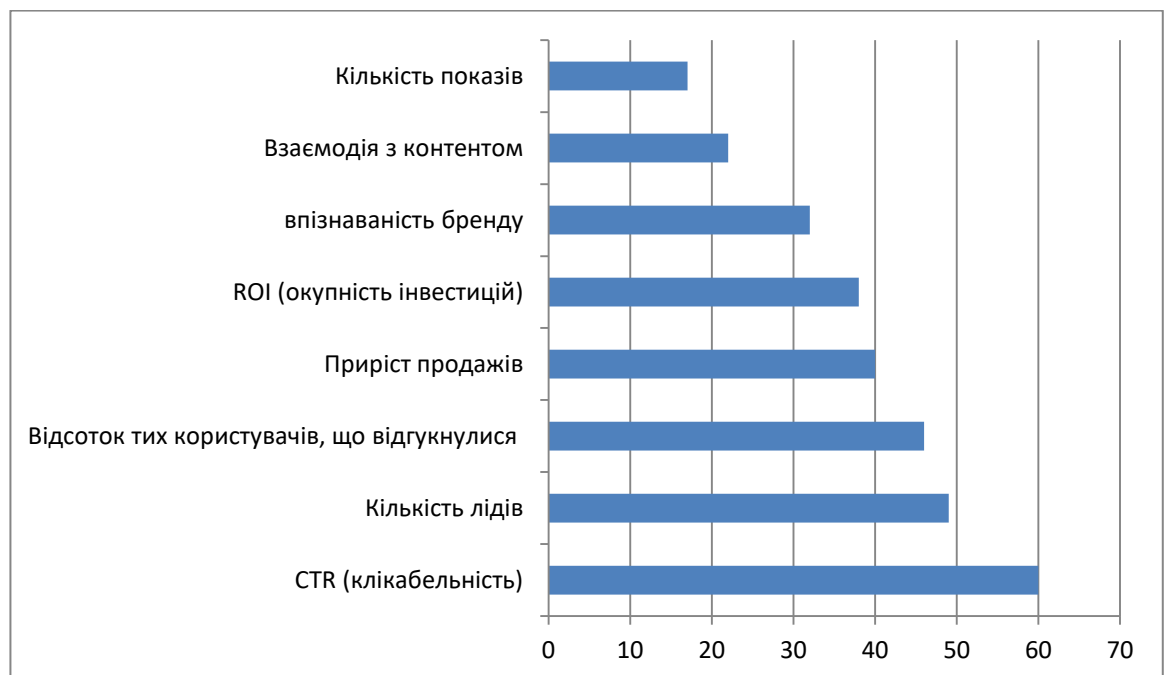


Рисунок 1.2. Найбільш популярні показники оцінки ефективності Інтернет-маркетингу, % [29]

Незважаючи на те, що даний показник безпосередньо не пов'язаний навіть з цілями бізнесу, він більш поширений, ніж інші показники, такі як збільшення обсягів продажів, окупність інвестицій і т.д.

Нижче представлена система показників оцінки ефективності Інтернет-маркетингу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Система показників ефективності Інтернет-маркетингу

Привернення	Залучення	Конвертація	Утримання
показники оцінки кількості цільових дій			
Охоплення Кількість показів	Перегляд сторінок Кількість відвідувачів	Досягнення цілей	Кількість повторних цільових дій
Показники оцінки якості цільових дій			
CTR	Глибина переглядів Показник відмови	Конверсія	Відтік клієнтів
Розрахункові економічні показники			
CPM CPC	CPV	Вартість досягнення цілі ROMI, IRR, NPV, PI, DPP	CLTV

Складено автором на основі [27]

Дамо характеристику кожному показнику.

Охоплення – кількість людей, які отримали рекламне повідомлення.

Кількість показів – загальна кількість рекламних контактів. Рекламний контакт встановлюється кожного разу, коли показується реклама. Кількість встановлених рекламних контактів розраховується як похідна охоплення реклами і частоти переглядів.

CTR (click-through-rate) – коефіцієнт клікабельності, відношення кількості переходів по рекламі до загальної кількості показів.

CPM (cost per mille) – вартість тисячі рекламних контактів.

CPC (cost per click) – вартість одного переходу по реклами.

Перегляди сторінок – кількість переглядів веб-сторінок сайту рекламодавця.

Кількість відвідувачів – унікальні користувачі, які відвідали сайт в результаті рекламного впливу.

Глибина перегляду – середня кількість сторінок сайту, яку подивився кожен відвідувач.

Показник відмов – частка відвідувачів, які зайшли на сайт і відразу ж його покинули.

CPV (cost per visitor – вартість відвідувача) – результат ділення рекламного бюджету на кількість відвідувачів сайту, які прийшли після контакту з рекламою.

Досягнення цілей – кількість успішно здійснених цільових дій на сайті (купівля, запит на додаткову інформацію, залишені контактні дані і т. п.).

Конверсія – відношення кількості досягнутих цілей до загальної кількості відвідувачів.

Вартість досягнення мети – відношення розміру рекламних витрат до кількості досягнутих цілей.

Кількість повторних цільових дій – кількість відвідувачів, які здійснили другу і більше цільову дію.

Відтік клієнтів – різниця між одиницею і відношенням кількості повторних цільових дій до загальної кількості клієнтів, які вчинили одну цільову дію. Кожен з вищенаведених показників може бути розрахований автоматично системою веб-аналітики.

Деякі споживачі не довіряють Інтернету, тому вважають за краще здійснювати операції традиційним способом. Для них важливо відвідати реальний магазин, щоб перевірити і подивитися товар перед покупкою, тобто за краще жива взаємодія при здійсненні покупки. Вони можуть відмовитися від покупки в мережі, якщо компанія, на їхню думку, є занадто новою, мало відомою, малою чи ненадійною [28].

За даними Marketing Index TNS, рекламі в Інтернеті довіряють лише 20% всієї аудиторії від 16 до 54 років. Якщо дослідити рівень довіри до Інтернет-реклами по різних категоріях користувачів, то з'ясується, що даний

показник сильно залежить від соціально-демографічних сегментів, наприклад найвищий (78%) рівень довіри до реклами в Інтернеті у жіночої аудиторії з середнім рівнем доходу, а нижчий всього (7%) – у чоловіків і жінок у віці 25-34 років із середнім рівнем доходу [29].

Окремо слід розглянути нові інструменти медійної реклами – відеорекламу та рекламу на мобільних пристроях.

Головною особливістю відеореклами в Інтернеті є система оплати за повний перегляд: коли користувачі запускають відтворення відео, їм спочатку показується відеореклама будь-якого бренду, яку вони можуть пропустити через 5-15 с. На практиці часто тільки одна людина з чотирьох оглядає відеорекламу до кінця, тому при створенні рекламних відеороликів необхідно постаратися донести ключову думку в перші секунди ролика, що дозволить компанії безкоштовно отримати в 2-3 рази більше рекламних контактів з аудиторією.

До ефективних способів комунікації на мобільних платформах відносяться: медійна (банерна) реклама в мобільних мережах, додатках, іграх; банери на мобільних версіях популярних сайтів; мобільний пошук (контекстна мобільна реклама); мобільний сайт; реклама в спеціалізованих мобільних додатках, наприклад в геолокаційні сервіси Foursquare і соціальній мережі з розповсюдження фотографій Instagram.

Висновки про ефективність рекламної кампанії проводяться на основі аналізу кожного поля матриці оцінки ефективності Інтернет-просування. Якщо доходи від залучених клієнтів вищі витрат на забезпечення маркетингової активності, то рекламна кампанія вважається ефективною.

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ МП «МРІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Мале підприємство Мрія» (код ЄДРПОУ 24150945) – компанія, яка спеціалізується на харчовій промисловості, зокрема на переробці молока та виробництві молочної продукції. Підприємство зареєстроване 30 квітня 1996 року, що свідчить про його багаторічний досвід у галузі. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) [20].

Юридична адреса: Кіровоградська область, Кропивницький район, село Дмитрівка, вул. Лесі Українки, будинок 37-А.

Основна діяльність підприємства класифікується за кодом «КВЕД 10.51 – переробка молока, виробництво масла та сиру». Цей сегмент включає такі операції:

- приймання та первинна обробка молока;
- виробництво сиру різних видів, масла та інших молочних продуктів [19].

Крім цього, компанія здійснює діяльність у таких напрямках:

- «46.11. Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 46.33. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.34. Оптова торгівля напоями;
- 46.39. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.29. Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах» [21].

Завдяки цьому підприємство має можливість охоплювати як виробничу, так і дистрибуційну діяльність.

Компанія розташована у сільській місцевості, що забезпечує доступ до високоякісної сировини від місцевих фермерських господарств. Географічне розташування сприяє скороченню логістичних витрат, що є вагомою конкурентною перевагою на ринку.

ТОВ «Мале підприємство «Мрія» керується директором, а серед уповноважених осіб виділяються:

- Клементьєв Андрій Валерійович, який відповідає за стратегічний розвиток;
- Суботінов Олександр Олександрович, відповідальний за операційне управління.

Підприємство орієнтоване на виготовлення високоякісної молочної продукції для внутрішнього ринку України. Основними клієнтами є роздрібні мережі, оптові бази та приватні підприємці, які реалізують продукцію у спеціалізованих магазинах. Підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку.

Далі розглянемо динаміку основних показників господарської діяльності підприємства: доходи, витрати, чистий прибуток (рис. 2.1, рис. 2.2, рис. 2.3).

У 2020 році дохід склав 6,07 млн. грн. За результатами 2021 року дохід підприємства зріс на 2,11 млн. грн. (+34,76 %) і склав 8,18 млн. грн. Це було зумовлено активним розширенням ринку збуту та підвищенням попиту на продукцію. В 2022 році через економічну нестабільність у зв'язку із початком війни дохід знизився на 0,22 млн. грн. (-2,69 %) до 7,96 млн. грн. Фінансова звітність 2023 року показала (див. Додаток Б), що дохід продовжив тенденцію зниження до 6,85 млн. грн., що в порівнянні з минулим роком менше на 1,11 млн. грн. (-13,95 %). Основна причина – продовження війни та занепад економіки.

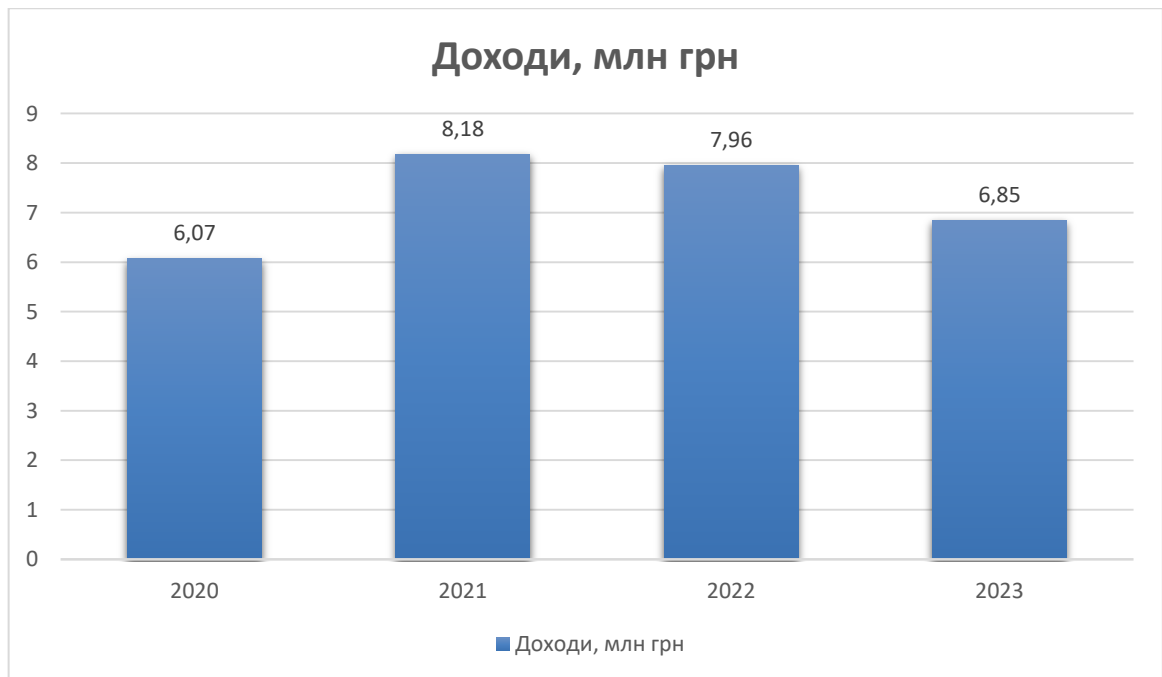


Рисунок 2.1 – Динаміка показника доходів ТОВ «Мале підприємство «Мрія»
(сформовано автором за даними Додатку Б)

У 2020 році витрати підприємства становили 5,93 млн. грн. За результатами 2021 року витрати підприємства зросли на 2,09 млн. грн. (+35,25%) до 8,02 млн. грн., що було пов'язано з підвищенням собівартості продукції. У 2022 році витрати знову зросли на 0,38 млн. грн. (+4,74 %), до 8,4 млн. грн. Основна причина – через початок війни собівартість продукції почала стрімко збільшуватися. В 2023 році вдалося стабілізувати ситуацію, витрати зменшилися на 1,65 млн. грн. (-19,64 %) до 6,75 млн. грн.

У 2020 році чистий прибуток компанії склав 115,7 тис грн. За результатами 2021 року чистий прибуток збільшився на 10,2 (+8,82 %) тис. грн. і склав 125,9 тис грн. В 2022 році почалася війна і підприємства зазнало величезних збитків на 438,9 тис. грн. (-448,6 %). В 2023 році вдалося стабілізувати ситуацію і отримати чистий прибуток у розмірі 103, 9 тис. грн. (+123,6 %).



Рисунок 2.2 – Динаміка показника витрат ТОВ «Мале підприємство Мрія»
(сформовано автором за даними Додатку Б)



Рисунок 2.3 – Динаміка показника чистого прибутку ТОВ «Мале підприємство Мрія» (сформовано автором за даними Додатку Б)

Загалом динаміка показників за період з 2020-го по 2023-й роки свідчить про те, що ТОВ «Мале підприємство «Мрія» продемонструвало

здатність адаптуватися до складних економічних умов. У 2020 році підприємство демонструвало стабільні фінансові показники, але початок війни в Україні у 2022 році призвів до суттєвих змін у господарській діяльності. Попри збитки у 2022 році, підприємство відновило фінансову стабільність у 2023 році і має позитивні прогнози на 2024 рік. Основними напрямками для подальшого розвитку є оптимізація витрат, підвищення ефективності використання активів та розширення ринків збуту для забезпечення стабільного зростання доходів і прибутковості.

2.2. Аналіз прибутковості діяльності підприємства

Аналіз прибутковості підприємства є важливим аспектом оцінки ефективності його підприємницької діяльності. Для ТОВ «Мале підприємство Мрія» основними показниками прибутковості є чистий прибуток та рентабельність, зокрема рентабельність продажів.

До узагальнюючих показників, що характеризують ефективність функціонування підприємства, відноситься система показників рентабельності – відносних показників, що відображають в основному відношення результату та витрат (ресурсів) [26].

Рентабельність продажів (англ. *ROS – Return on Sales*) – це фінансовий показник, що відображає ефективність підприємства в частині його продажів. Вона показує, яку частину доходу становить чистий прибуток від реалізації товарів чи послуг. Висока рентабельність продажів свідчить про ефективне управління витратами та здатність отримувати прибуток від продажу.

Формула рентабельності продажів представлена нижче:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від продажу}} * 100 \quad (2.1)$$

Підставивши значення до формули 2.1, отримали наступні результати:

- 2020: 1,91%;
- 2021: 1,55%;
- 2022: -6,41%;

- 2023: 1,31%.

Негативний показник у 2022 році свідчить про перевищення витрат над доходами, що було спричинено підвищенням собівартості продукції. У 2023 році часткова оптимізація витрат дозволила повернути показник до позитивного значення.

Рентабельність активів (англ. *ROA*– Return on Assets) – це фінансовий показник, що відображає ефективність використання активів компанії для отримання прибутку. Він показує, скільки чистого прибутку компанія отримує на кожну одиницю своїх активів. Високий рівень рентабельності активів вказує на ефективне використання ресурсів підприємства.

Формула рентабельності активів представлена нижче:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів}} * 100 \quad (2.2)$$

Підставивши значення до формули 2.2, отримали наступні результати:

- 2020: 6,09%;
- 2021: 6,81%;
- 2022: -16,68%;
- 2023: 5,55%.

Падіння у 2022 році було обумовлено зменшенням прибутковості та збільшенням вартості активів. Відновлення у 2023 році свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (англ. *ROE*– Return on Equity) – це фінансовий показник, який вимірює ефективність використання власних коштів компанії для отримання прибутку. Він відображає, який прибуток отримує компанія на кожну одиницю власного капіталу і є важливим індикатором для інвесторів щодо дохідності їхніх вкладень у підприємство.

Формула рентабельності власного капіталу представлена нижче:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100 \quad (2.3)$$

Підставивши значення до формули 2.3, отримали наступні результати:

- 2020: 12,86%;

- 2021: 12,59%;
- 2022: -39,55%;
- 2023: 11,62%.

Низькі значення усіх показників рентабельності у 2022 році свідчить про критичний вплив зовнішніх факторів, тоді як у 2023 році показники стабілізувалися, а загалом за період з 2020 по 2023 роки практично не змінилися (падіння в межах 0,5-1,2 відсотка, табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Мале підприємство «Мрія», %

Показники	Рік				Відхилення, +/-			
	2020	2021	2022	2023	2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2020
Рентабельність продажів (ROS)	1,91	1,55	-6,41	1,31	-0,36	-7,96	7,72	-0,60
Рентабельність активів (ROA)	6,09	6,81	-16,68	5,55	0,72	-23,49	22,23	-0,54
Рентабельність капіталу (ROE)	12,86	12,59	-39,55	11,62	-0,27	-52,14	51,17	-1,24

Джерело: розраховано автором

Прогнозна оцінка фінансової діяльності ТОВ «Мале підприємство Мрія» дозволяє виявити резерви зростання прибутку та оцінити вплив ключових факторів на формування фінансових результатів. Для цього використовується методика аналізу маржинального доходу, яка враховує окремий облік змінних та постійних витрат.

Розрахунок маржинального доходу (МД):

$$МД = V_p - B_{змін}, \quad (2.4)$$

де: V_p – обсяг реалізації продукції;

$B_{змін}$ – змінні витрати.

Альтернативно:

$$МД = \Pi + B_{пост}, \quad (2.5)$$

де: Π – чистий прибуток;

$V_{\text{пост}}$ – постійні витрати.

Розрахунок питомої ваги маржинального доходу:

$$D_{\text{ц}} = \frac{MD}{V_p} \quad (2.6)$$

Цей показник демонструє частку доходу, що залишається після покриття змінних витрат.

Розрахунок чистого прибутку (П):

$$П = V_p * D_{\text{ц}} - V_{\text{пост}} \quad (2.7)$$

Оцінюється вплив:

- зміни обсягу реалізації;
- структури реалізації;
- цін реалізації;
- змінних та постійних витрат, із використанням методу ланцюгових підстановок.

Обсяг реалізації (2024). Збільшення на 15% порівняно з 2023 роком:

$$V_p = 7,95 * 1,15 = 9,14 \text{ млн грн}$$

Постійні витрати (2024). Очікується збільшення на 5%:

$$V_{\text{пост}} = 1,87 * 1,05 = 1,96 \text{ млн грн}$$

Змінні витрати (2024). Зменшення на 10%:

$$V_{\text{змін}} = 7,29 * 0,9 = 6,56 \text{ млн грн}$$

Питома вага маржинального доходу:

$$D_{\text{ц}} = \frac{9,14 - 6,56}{9,14} = 0,2824 \approx 28,24\%$$

Маржинальний дохід (МД):

$$MD = 9,14 * 0,2824 = 2,58 \text{ млн грн}$$

Чистий прибуток (П):

$$П = 2,58 - 1,96 = 0,62 \text{ млн грн}$$

Тепер переходимо до аналізу впливу факторів на прибуток.

Кількість реалізованої продукції. Приріст $\Delta q = 15\%$:

$$\Delta П_q = 0,15 * 9,14 * 0,2824 = 0,39 \text{ млн грн}$$

Ціна реалізації. Приріст ціни $\Delta Ц = 10 \%$:

$$\Delta П_{Ц} = 0,1 * 9,14 * 0,2824 = 0,26 \text{ млн грн}$$

Змінні витрати. Зменшення $\Delta B_{\text{змін}} = -10 \%$:

$$\Delta П_{B_{\text{змін}}} = 0,1 * 9,14 * 0,2824 = 0,26 \text{ млн грн}$$

На основі проведеного аналізу прогностичний чистий прибуток ТОВ «Мале підприємство Мрія» у 2024 році становитиме 620 тис. грн, що на 500 тис. грн більше порівняно з результатами 2023 року. Таке суттєве зростання обумовлене впровадженням стратегічних заходів з оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи підприємства.

Завдяки розширенню ринків збуту та підвищенню продуктивності прогнозується приріст обсягів реалізації на 15 %, що забезпечить додатковий прибуток у розмірі + 390 тис. грн.

Зменшення змінних витрат на 10 % за рахунок впровадження сучасних технологій, зниження енерговитратності виробництва та перегляду умов співпраці з постачальниками дозволить отримати + 260 тис. грн чистого прибутку.

Розрахунки показали, що збільшення середньої ціни реалізації на 10 % сприятиме додатковому приросту прибутку на рівні + 260 тис. грн.

Рекомендації для досягнення прогнотованих результатів:

- оптимізація витрат на виробництво: провести енергоаудит для зниження енерговитратності виробництва; застосовувати автоматизовані системи управління виробничими процесами для зменшення витрат на ручну працю; переглянути контракти з постачальниками для отримання більш вигідних умов постачання сировини;

- інвестиції в маркетинг: запустити комплексну рекламну кампанію в соціальних мережах та інших онлайн-каналах для розширення цільової аудиторії; використовувати програми лояльності для стимулювання повторних покупок; підвищувати впізнаваність бренду через участь у виставках та співпрацю з ключовими дистриб'юторами;

- контроль постійних витрат: запровадити суворий контроль за адміністративними витратами та витратами на збут; проводити регулярний аналіз ефективності використання ресурсів; уникати нецільових витрат, зокрема в умовах нестабільної економічної ситуації;

- диверсифікація ринків збуту: вийти на нові регіони та розширити географію продажів; зосередитися на пропозиції продуктів, які користуються високим попитом серед споживачів із різних демографічних груп; запровадити інноваційні формати продажів, зокрема через онлайн-платформи.

Очікуваний ефект від впровадження заходів:

- підвищення чистого прибутку до 620 тис. грн, що свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості підприємства;

- збільшення маржинального доходу на 15 %, що стане основою для довгострокового розвитку;

- розширення частки ринку за рахунок активної маркетингової стратегії та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Мале підприємство Мрія» забезпечити стабільне зростання прибутковості, зміцнити конкурентні позиції та досягти стратегічних цілей.

2.3. Аналіз конкурентного середовища

Аналіз конкурентного та маркетингового середовища є важливим етапом у дослідженні підприємства, оскільки дозволяє зрозуміти зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії та її здатність досягати конкурентних переваг. У цьому розділі буде здійснено аналіз маркетингового середовища ТОВ «Мале підприємство Мрія», зокрема, оцінено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на бізнес. Аналіз здійснюється за допомогою різних підходів, у тому числі таких як PESTEL та SWOT, що допоможуть виявити як можливості, так і загрози для компанії.

PESTEL-аналіз – це метод, що дозволяє оцінити вплив шести важливих факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових) на діяльність підприємства [34]. Розглянемо ці фактори в контексті ТОВ «Мале підприємство Мрія», особливо враховуючи вплив війни на економіку України в 2022-2024 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PESTEL-аналіз ТОВ «Мале підприємство Мрія»

<i>Категорія</i>	<i>Фактор</i>	<i>Вплив на діяльність підприємства</i>
Політичні	Військовий конфлікт в Україні	Підвищення ризиків для ведення бізнесу, проблеми з логістикою, необхідність додаткових витрат на безпеку.
	Державна підтримка малого бізнесу	Можливість отримання грантів чи податкових пільг для підтримки виробництва у складних умовах.
Економічні	Інфляція та зростання цін на сировину	Підвищення собівартості продукції, що впливає на конкурентоспроможність і рівень прибутковості.
	Коливання валютного курсу	Вплив на вартість імпортованого обладнання та складових собівартості.
Соціальні	Підвищення попиту на натуральні та екологічно чисті продукти	Можливість розширення асортименту і залучення нових клієнтів, які цінують якість і натуральність.
	Зміна споживчих звичок під час війни	Споживачі обирають товари першої необхідності, що впливає на структуру попиту.
Технологічні	Автоматизація виробництва та нові технології у молочній промисловості	Можливість зниження витрат і підвищення якості продукції, але потребує інвестицій.
	Розвиток Інтернет-технологій	Ширші можливості для онлайн-продажів та цифрового маркетингу.
Екологічні	Підвищення екологічних стандартів у харчовій промисловості	Необхідність впровадження сталих методів виробництва, що може підвищити вартість продукції, але створює додаткову цінність.
	Попит на екологічно чисті продукти	Сприяє формуванню позитивного іміджу бренду серед споживачів, які орієнтуються на екологічність.
Правові	Зміни у трудовому законодавстві	Необхідність адаптації до нових вимог, що може вплинути на витрати підприємства.
	Державне регулювання харчової безпеки	Потреба у відповідності стандартам, що гарантує якість продукції, але потребує додаткових витрат.

Висновки за результатами PESTEL-аналізу:

- основними викликами для підприємства є політична нестабільність і економічні труднощі, спричинені військовими діями та інфляцією;
- попит на натуральну та екологічну продукцію створює нові можливості для розширення ринку збуту та формування позитивного іміджу;
- інвестиції в автоматизацію виробництва і розвиток онлайн-продажів є перспективними напрямками для підвищення ефективності роботи підприємства;
- підприємству слід зосередитися на дотриманні екологічних та харчових стандартів для відповідності сучасним вимогам ринку.

PESTEL-аналіз показує, що ТОВ «Мале підприємство Мрія» повинно активно реагувати на зміни в політичному та економічному середовищі, використовуючи нові можливості, що виникають через соціальні тренди, технологічні інновації та зростаючий інтерес до екології. Однак підприємство також повинно бути готове до правових змін і адаптувати свою діяльність до нових вимог, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Цей аналіз дозволяє сформулювати стратегії для збереження та розвитку бізнесу ТОВ «Мале підприємство Мрія» в умовах постійно змінюваного маркетингового середовища.

Політична ситуація в Україні безпосередньо впливає на бізнес, оскільки політичні та соціальні зміни можуть створювати непередбачувані ризики для компаній. Початок війни в 2022 році став серйозним викликом для всіх підприємств, зокрема в аграрному секторі, до якого відноситься і ТОВ «Мале підприємство Мрія». Зміни в політичному середовищі можуть призвести до:

- проблем з логістикою (війна значно ускладнила постачання сировини та інших ресурсів, а також доставку готової продукції; проблеми з транспортними коридорами можуть призвести до затримок та додаткових витрат);

- збільшення витрат на безпеку: (компанії повинні інвестувати в безпеку своїх підприємств, майна та персоналу, що підвищує загальні витрати);
- можливість державної підтримки (у разі стабілізації ситуації, держава може впровадити програми підтримки малого бізнесу, що допоможе компанії впоратися з наслідками війни та відновити темпи розвитку; програми можуть включати субсидії, знижки на податки та інші заходи підтримки).

Війна призвела до значної економічної нестабільності, зокрема через:

- інфляцію (підвищення цін на енергоносії та сировину негативно позначається на собівартості продукції; у 2022 році ТОВ «Мале підприємство Мрія» зазнало збитків через різке зростання витрат на виробництво та дебіторської заборгованості);
- коливання валютного курсу (девальвація національної валюти (гривні) значно збільшила витрати на імпортні матеріали та обладнання);
- невизначеність попиту (економічна нестабільність призвела до змін у попиті на споживчі товари, зокрема на молочну продукцію; зниження купівельної спроможності населення в умовах війни також зменшило продажі).

Прогнозується, що з відновленням економіки в 2023-2024 роках ТОВ «Мале підприємство Мрія» може стабілізувати свої фінансові показники, хоча економічні виклики залишаються.

Зміни у соціальних уподобаннях та поведінці споживачів є важливими для розвитку бізнесу в молочній галузі:

- зростання інтересу до здорового харчування (споживачі дедалі більше орієнтуються на продукти, які не містять штучних добавок, а також натуральні та органічні продукти; це створює можливості для ТОВ «Мале підприємство Мрія» збільшити частку ринку, пропонуючи продукцію, що відповідає цим трендам);
- збільшення доходів населення в певних регіонах (підвищення доходів у деяких регіонах України відкриває нові ринки для молочної

продукції; ТОВ «Мрія» може скористатися цим для розширення своєї клієнтської бази та збільшення продажів).

Технологічний розвиток може значно вплинути на конкурентоспроможність підприємства:

- автоматизація виробництва (впровадження нових технологій у виробничі процеси дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність; сучасне обладнання дозволяє підвищити якість продукції, що є важливим для задоволення вимог споживачів та підвищення конкурентоспроможності);
- інновації в упаковці (впровадження новітніх технологій у сфері пакування може зменшити витрати та покращити збереження молочних продуктів, збільшуючи їх термін придатності);
- цифровізація маркетингу (впровадження онлайн-продажів та активне використання соціальних мереж для реклами та продажу продукції дозволить розширити аудиторію і покращити взаємодію з клієнтами).

У сучасному бізнес-середовищі екологічні питання набувають важливості, і ТОВ «Мале підприємство Мрія» повинно враховувати такі тенденції:

- зростання уваги до екології (споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність компаній; ТОВ «Мрія» може впроваджувати екологічно чисті технології у виробництві, використовувати сертифіковані органічні сировини та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище);
- відповідність екологічним стандартам (підприємство повинно слідкувати за дотриманням екологічних стандартів у своїй діяльності, включаючи управління відходами, утилізацію упаковки та збереження природних ресурсів).

Законодавчі зміни можуть мати значний вплив на бізнес-процеси підприємства:

- екологічні вимоги (зміни в екологічному законодавстві можуть вимагати додаткових витрат на модернізацію виробничих процесів та адаптацію до нових стандартів);

- стандарти харчової безпеки (ТОВ «Мрія» повинно постійно стежити за змінами в законах щодо стандартів харчової безпеки, адже невідповідність вимогам може призвести до штрафів і навіть втрати ліцензій на виробництво);
- трудове право (врахування змін у трудовому законодавстві дозволяє підприємству уникати юридичних проблем, забезпечуючи належні умови для працівників і дотримуючись соціальних стандартів).

PESTEL-аналіз показує, що ТОВ «Мале підприємство Мрія» повинно активно реагувати на зміни в політичному та економічному середовищі, використовуючи нові можливості, що виникають через соціальні тренди, технологічні інновації та зростаючий інтерес до екології. Однак підприємство також повинно бути готове до правових змін і адаптувати свою діяльність до нових вимог, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Цей аналіз дозволяє сформулювати стратегії для збереження та розвитку бізнесу ТОВ «Мале підприємство Мрія» в умовах постійно змінюваного маркетингового середовища.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на його діяльність [36]. Розглянемо детально кожен з цих аспектів для ТОВ «Мале підприємство Мрія» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Мале підприємство Мрія»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Висока якість продукції завдяки сучасному обладнанню та інноваційним підходам до виробництва	Обмежена присутність в Інтернеті
Географічна близькість до постачальників сировини (фермерських господарств)	Вузький асортимент продукції
Досвідчена управлінська команда	Відсутність автоматизованої системи збору аналітики та CRM

Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
Зростання попиту на здорові та натуральні молочні продукти	Військова ситуація в країні та політична нестабільність
Розвиток онлайн-продажів і маркетингових стратегій	Зростання витрат на сировину та енергоносії
Потенціал для експортної діяльності	Наявність потужних конкурентів на ринку молочних продуктів

1. *Висока якість продукції завдяки сучасному обладнанню та інноваційним підходам до виробництва.* ТОВ «Мале підприємство Мрія» використовує сучасне обладнання для переробки молока, що дозволяє досягати високої якості продукції. Це створює конкурентну перевагу, оскільки споживачі все більше орієнтуються на натуральні та якісні молочні продукти. Висока якість продукції підтримує лояльність клієнтів і сприяє формуванню стабільного попиту.

2. *Географічна близькість до постачальників сировини (фермерських господарств).* Розташування підприємства в Кіровоградській області забезпечує зручний доступ до постачальників сировини, що дозволяє знижувати витрати на транспортування і забезпечувати свіжість продукції. Це також дозволяє підтримувати низький рівень залежності від великих постачальників і контролювати якість сировини.

3. *Досвідчена управлінська команда.* ТОВ «Мале підприємство Мрія» має досвідчену команду управлінців, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації. Ця команда має необхідні знання для адаптації до нових умов, зокрема у період економічної нестабільності, що дає компанії можливість зберігати стабільність навіть під час кризових періодів.

4. *Обмежена присутність в Інтернеті.* Однією з основних слабких сторін є обмежена присутність ТОВ «Мале підприємство Мрія» в Інтернеті. В умовах сучасної цифрової економіки, коли більшість споживачів використовують Інтернет для пошуку товарів, відсутність активної онлайн-присутності знижує можливості для залучення нових клієнтів. Компанія має

обмежену онлайн-продажу та маркетингові кампанії, що є конкурентною вразливістю.

5. *Вузький асортимент продукції.* Підприємство зосереджено переважно на виробництві молочних продуктів, таких як сир та масло. Це обмежує можливості для залучення нових клієнтів та виходу на нові ринки. Розширення асортименту може допомогти залучити нові сегменти споживачів і збільшити продажі.

6. *Зростання попиту на здорові та натуральні молочні продукти.* В останні роки спостерігається тенденція до збільшення попиту на натуральні та органічні продукти. Це є значною можливістю для ТОВ «Мале підприємство Мрія», оскільки компанія може розширити асортимент, включаючи йогурти, кисломолочні напої та інші продукти, які відповідають сучасним вимогам здорового харчування. Залучення свідомих споживачів може значно покращити фінансові результати.

7. *Розвиток онлайн-продажів і маркетингових стратегій.* З розвитком цифрових технологій, ТОВ «Мале підприємство Мрія» може скористатися можливістю розширити свою клієнтську базу через онлайн-продажі та активне використання соціальних мереж. Впровадження стратегії цифрового маркетингу дозволить не тільки підвищити впізнаваність бренду, але й забезпечити зростання продажів через зручні канали онлайн.

8. *Потенціал для експортної діяльності.* ТОВ «Мале підприємство Мрія» може скористатися можливістю виходу на міжнародні ринки. Експорт молочних продуктів до сусідніх країн, де є попит на високоякісну українську продукцію, може стати важливим напрямом для розвитку компанії, що дозволить збільшити обсяг продажів і знизити залежність від внутрішнього ринку.

9. *Військова ситуація в країні та політична нестабільність.* Війна в Україні та політична нестабільність є значною загрозою для будь-якого бізнесу. Для ТОВ «Мале підприємство Мрія» це може означати подальші труднощі з логістикою, підвищенням витрат, обмеженням постачання

сировини та зниженням попиту через економічну кризу. Невизначеність у політичній ситуації може також призвести до зменшення інвестицій та доступу до фінансування.

10. Зростання витрат на сировину та енергоносії. Зростання цін на енергоносії та сировину, зокрема через інфляційні процеси та економічні санкції, створює загрозу для рентабельності підприємства. Підвищення витрат на виробництво може призвести до зниження маржі і зробити продукцію менш конкурентоспроможною на ринку.

11. Наявність потужних конкурентів на ринку молочних продуктів. Ринок молочних продуктів є дуже конкурентним, і ТОВ «Мале підприємство Мрія» стикається з високим рівнем конкуренції з боку великих національних і міжнародних компаній. Вони можуть запропонувати нижчі ціни завдяки великим виробничим потужностям, що створює додатковий тиск на малий бізнес. Крім того, великі конкуренти мають ширший асортимент продукції, що дозволяє їм залучати більше споживачів.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити ключові фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Мале підприємство Мрія». Підприємство має сильні сторони, такі як висока якість продукції та географічна вигода, але водночас стикається з проблемами, такими як обмежена онлайн-присутність і вузький асортимент. Зовнішні можливості, зокрема попит на здорове харчування та розвиток онлайн-продажів, можуть сприяти подальшому розвитку, проте загрози, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, потребують уважного моніторингу та стратегічного планування.

Ринок молочних продуктів в Україні є висококонкурентним і включає як великі національні компанії, так і численні місцеві виробники. ТОВ «Мале підприємство Мрія» стикається з конкуренцією з боку таких гравців, як «Данон Україна», «Молокія», «Галичина», а також менших локальних виробників. Усі ці конкуренти мають певні переваги, які дають їм змогу забезпечити себе значною часткою ринку.

Великі молочні корпорації, такі як «Данон» та «Молокія», мають суттєві переваги в плані виробничих потужностей і логістики. Вони можуть дозволити собі знижувати ціни завдяки великим обсягам виробництва та більш високій економії на масштабах. Крім того, їх маркетингові стратегії орієнтовані на широкі маси споживачів, що дає їм можливість досягати високих рівнів пізнаваності бренду.

Локальні компанії мають перевагу в гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін попиту на ринку. Вони можуть пропонувати споживачам продукцію, яка спеціалізується на регіональних уподобаннях і дає можливість створити сильніші відносини з місцевими споживачами. Більше того, деякі локальні виробники можуть мати конкурентні переваги завдяки меншим витратам на логістику та виробничі витрати.

Попри сильну конкуренцію, ТОВ «Мале підприємство Мрія» має кілька конкурентних переваг, що дозволяють йому успішно конкурувати з великими гравцями ринку.

ТОВ «Мрія» виробляє молочні продукти, що відповідають високим стандартам якості. Сучасне обладнання та контроль за сировиною дозволяють підприємству підтримувати репутацію виробника натуральних та екологічно чистих продуктів. Це дозволяє компанії виділятися на фоні конкурентів, які можуть зосереджуватись більше на масовому виробництві.

Зважаючи на зростаючий попит на екологічно чисті та органічні продукти, ТОВ «Мрія» застосовує екологічно відповідальні методи виробництва та сертифікацію своїх продуктів, що є конкурентною перевагою на ринку молочних продуктів. Споживачі все більше звертають увагу на те, як виробники дбають про навколишнє середовище, тому це може сприяти залученню екологічно свідомих клієнтів.

Один із важливих трендів на ринку молочних продуктів – це зростаючий попит на здорове харчування. Підприємство користується цим трендом, пропонуючи свою продукцію як натуральну, без штучних добавок, що приваблює клієнтів, що стежать за своїм здоров'ям.

Як великі, так і локальні конкуренти мають свої стратегії ціноутворення. Великі корпорації часто мають можливість встановлювати нижчі ціни завдяки масштабам виробництва. Проте ТОВ «Мале підприємство «Мрія» може конкурувати за рахунок додаткової вартості, яку додає якість продукції та екологічні стандарти.

Успішний маркетинг відіграє важливу роль у виділенні бренду на ринку. Великі компанії мають потужні рекламні бюджети та можуть дозволити собі масштабні кампанії. ТОВ «Мале підприємство «Мрія» має можливість зосередитись на конкретних сегментах ринку, таких як натуральні та органічні продукти, з урахуванням локальних особливостей споживчого попиту.

Великі компанії мають широкі дистрибуційні мережі та можуть швидко покривати великі території. ТОВ «Мале підприємство «Мрія», орієнтуючись на місцеві ринки та використовуючи свої логістичні переваги, може досягти більшої ефективності на локальному рівні, де важлива швидкість постачання та обслуговування клієнтів.

Ринок молочних продуктів є надзвичайно конкурентним, і ТОВ «Мале підприємство Мрія» стикається з серйозною конкуренцією від великих національних компаній і місцевих виробників. Однак підприємство має важливі конкурентні переваги, такі як висока якість продукції, увага до екологічних стандартів і попит на натуральні продукти. Стратегії розширення онлайн-продажів, вдосконалення технологій виробництва і розширення асортименту можуть допомогти компанії зміцнити свої позиції на ринку і збільшити свою частку.

Конкурентні переваги підприємства ТОВ «Мале підприємство Мрія» визначаються рядом сильних сторін, які дають змогу компанії ефективно працювати в умовах конкурентного ринку, а також певними слабкими сторонами, що можуть обмежувати її розвиток.

Першою сильною стороною є висока якість продукції, що забезпечується завдяки використанню сучасного виробничого обладнання.

Це дозволяє компанії виробляти молочні продукти, які відповідають високим стандартам якості і безпеки, що має велике значення на ринку, де споживачі все більше звертають увагу на натуральність і безпечність продуктів. Це є важливою конкурентною перевагою, яка дозволяє підприємству підтримувати лояльність своїх клієнтів і розширювати ринок збуту.

Ще однією важливою перевагою є географічна близькість до основних постачальників сировини. Розташування підприємства в Кіровоградській області дозволяє мінімізувати витрати на транспортування молока і сировини, що також позитивно впливає на собівартість продукції. Завдяки цьому, підприємство може отримувати свіжу сировину своєчасно, що особливо важливо для молочної продукції, і водночас знижувати витрати на логістику.

Також, досвідчена управлінська команда є однією з сильних сторін компанії. Підприємство має керівництво з багаторічним досвідом роботи в молочній галузі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це забезпечує стабільний розвиток бізнесу і підтримку високих стандартів управління.

Проте, серед слабких сторін підприємства можна виділити обмежену присутність в інтернеті, що може негативно впливати на залучення нових клієнтів. У сучасних умовах, коли все більше покупців орієнтуються на онлайн-платформи, відсутність активної присутності в інтернеті обмежує можливості компанії з розширення клієнтської бази. Конкуренти, які активно використовують соціальні мережі та інші цифрові канали просування, можуть мати перевагу в цьому аспекті.

У 2025 році підприємство планує розширити свою діяльність за рахунок збільшення обсягів виробництва та впровадження нових маркетингових стратегій, включаючи активізацію в інтернет-просторі. Також розглядається можливість запуску нової лінії продукції, спрямованої на експорт.

2.4. Оцінка ефективності наявної системи Інтернет-продажів

Оцінка ефективності системи продажів через мережу Інтернет є важливою складовою стратегічного розвитку сучасного бізнесу, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно компанія використовує цифрові канали для залучення клієнтів, збільшення продажів та підвищення пізнаваності бренду. У цьому пункті роботи ми проведемо оцінку наявної системи Інтернет продажів ТОВ «Мале підприємство Мрія», враховуючи його сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку та рекомендації щодо покращення.

На даний момент, Інтернет-продажі ТОВ «Мале підприємство Мрія» перебувають на початковому етапі розвитку. Незважаючи на те, що компанія активно займається виготовленням та реалізацією молочної продукції, її присутність у цифровому середовищі вкрай обмежена.

На момент проведення аналізу ТОВ «Мале підприємство Мрія» не має розвиненої Інтернет-маркетингової інфраструктури. Основні проблеми представлені за допомогою рис. 2.4.

Підприємство не має офіційного сайту, який міг би виконувати роль інформаційного ресурсу для клієнтів. Відсутність сайту знижує довіру до бренду та обмежує можливість презентації асортименту продукції. Відсутність функціоналу для онлайн-замовлень ускладнює доступ до продукції для клієнтів із віддалених регіонів.

Компанія не представлена у популярних соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram чи TikTok. Це унеможливорює взаємодію з аудиторією через сучасні канали комунікації. Соціальні мережі є потужним інструментом для реклами, підтримки лояльності клієнтів і залучення нової аудиторії. Їх відсутність обмежує можливості для просування.

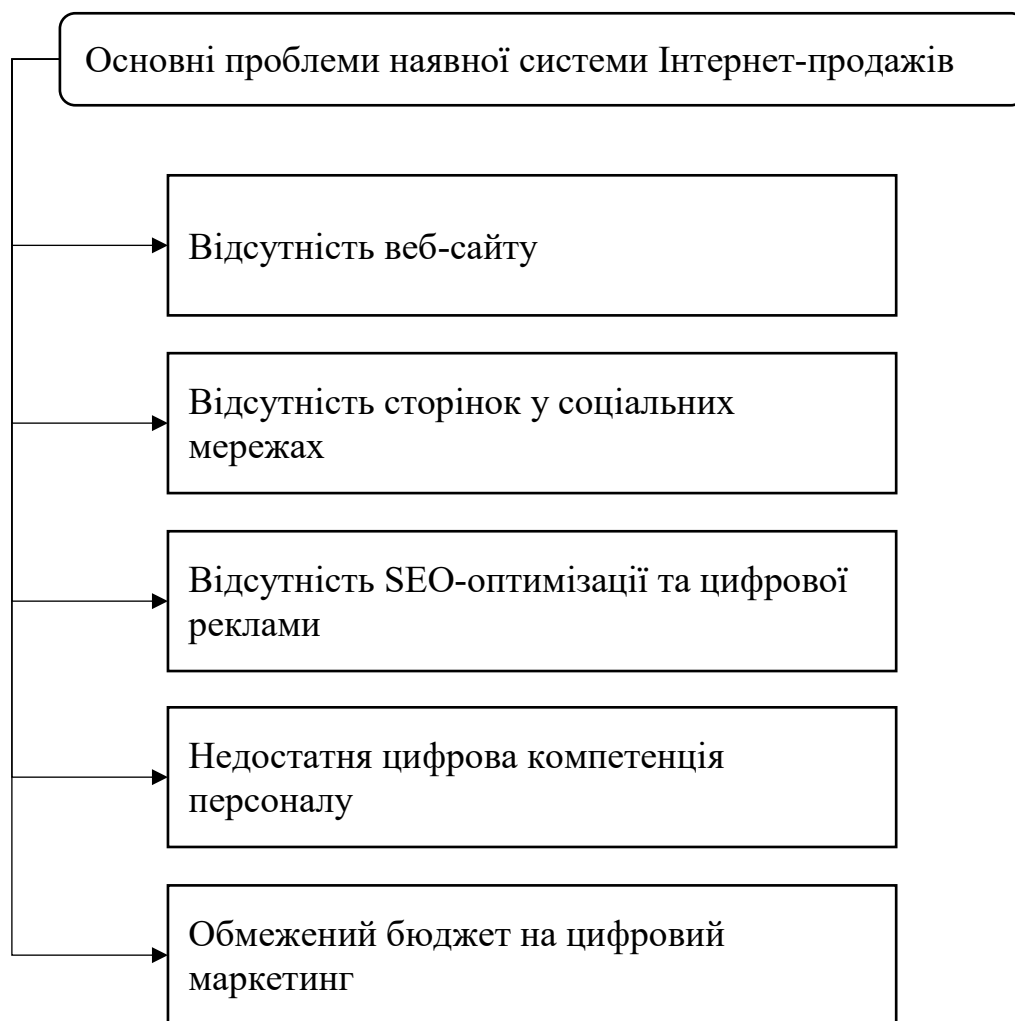


Рисунок 2.4 – Основні проблеми наявної системи Інтернет-продажів на ТОВ «Мале підприємство Мрія» (авторська розробка)

Підприємство не має присутності в пошукових системах, таких як Google, що ускладнює пошук інформації про продукцію. Відсутність рекламних кампаній, спрямованих на Інтернет-аудиторію, зменшує охоплення потенційних клієнтів.

Відсутність підготовленого персоналу, який би займався розробкою, управлінням і просуванням Інтернет-ресурсів. Потреба у додатковому навчанні співробітників щодо роботи з сучасними інструментами маркетингу, такими як Google Ads, Facebook Ads та аналітичні платформи.

Невеликі фінансові ресурси підприємства стримують реалізацію великих проєктів у сфері Інтернет-маркетингу. Відсутність інвестицій у

розробку і просування цифрових каналів звужує можливості для збільшення продажів.

Проблеми через відсутність Інтернет-ресурсів:

- низька впізнаваність бренду: клієнти не мають доступу до інформації про компанію та її продукцію в інтернеті;
- втрачена аудиторія: підприємство не використовує переваги сучасних цифрових каналів для залучення нових клієнтів;
- відсутність аналітики: немає даних про поведінку клієнтів у цифровому середовищі, що ускладнює прийняття маркетингових рішень.

Для аналізу наявної системи Інтернет-продажів, використання Інтернет-технологій у маркетинговій діяльності підприємства та відстеження ефективності використовуваних каналів можна побудувати воронку продажу за поточними заявками, так як для цього каналу заявки – головний показник ефективності, за яким можна вислідити конверсію та розрахувати вартість цільового дзвінка чи заявки.

На початковому етапі слід привести характеристику сегментів воронки продажу, дані наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика сегментів воронки Інтернет-продажів на ТОВ «Мале підприємство Мрія» (авторська розробка)

<i>Назва сегменту</i>	<i>Коротка характеристика</i>	<i>Відповідальна особа</i>
Прямі рекламні контакти	Кількість розповсюджених рекламних оголошень та вихідних телефонних дзвінків на основі Інтернет-каналів	Фахівець з маркетингу
Заявки загалом	Кількість вхідних телефонних дзвінків та заявок на можливе співробітництво	
Унікальні заявки	Кількість унікальних вхідних телефонних дзвінків та заявок на можливе співробітництво	

Продовження табл. 2.4

Назва сегменту	Коротка характеристика	Відповідальна особа
Відправлені комерційні пропозиції	Кількість унікальних комерційних пропозицій, які були відправлені зацікавленим компаніям	Менеджер зі збуту
Укладені договори	Кількість укладених договорів по вхідним заявкам	
Договори майбутніх періодів	Кількість можливих укладених договорів у наступному році	

Також у воронці повинні міститися такі показники як конверсія, цільові дзвінки та заявки. Вони і будуть являтися показниками ефективності Інтернет-продажів на досліджуваному підприємстві. Воронка продажу ТОВ «Мале підприємство Мрія» була сформована за попередніми заявками та даними за 2023 р. – І півріччя 2024 р. та наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика показників ефективності Інтернет-продажів на ТОВ «Мале підприємство Мрія»

Період	Прямі контакти	Дзвінки	Конверсія, (2)/(1), %	Цільові дзвінки	Конверсія, (4)/(2), %	Підготовлено КП	Конверсія, (6)/(4), %	Укладено договорів (конверсія)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
2023 р.	939	148	15,7	47	31,7	8	17,0	3 (37,5%)
І півр. 2024 р.	475	67	14,1	21	31,3	4	19,0	1 (25,0%)

Основні висновки:

- конверсія дзвінків, заявок/прямих рекламних контактів становить 14-16% (цільове значення 20%), що обумовлено відсутністю кредитування з більш низькою конверсією;
- доля пустих дзвінків дуже висока (68%), можливими причинами є неправильна цільова аудиторія, проблеми з якістю лідів та недостатня підготовка фахівців з продажів;

- конверсію за підготовленими комерційними пропозиціями необхідно збільшити мінімум удвічі (до 40-50%), як і конверсію по укладеним договорам (відмови отримані у 2023 році по 62,5% пропозиціям, а у першому півріччі 2024 року – по 75% пропозицій);

- для виконання більш детального аналізу воронки продаж необхідний набір статистики в динаміці мінімум за 3-4 послідовних періоди.

Дослідження у вигляді опитування існуючих клієнтів підтвердило той факт, що на даний момент ТОВ «Мале підприємство Мрія» потрібен власний повноцінний сайт. Цілі розробки сайту:

- можливість за рахунок більш гнучкого функціоналу розміщувати більш інформативні та якісні оголошення;

- зниження затрат на контекстну рекламу – заміна її органічної видачі за ключовим запитом;

- створення позитивного іміджу бренду компанії, формування лояльності та довіра споживачів.

В даний час через відсутність власного сайту компанії використовується кілька посадочних сторінок у вигляді окремих сторінок на торговельних площадках і Інтернет-каталогах. Розглядається питання по розробці сайту з комерційними пропозиціями для юридичних осіб.

Відсутність чіткої послідовності у формуванні, обробці і використанні отриманих інформаційних ресурсів здійснює негативний вплив на формування клієнтської бази за допомогою використання мережі Інтернет, що підтверджується аналізом власних електронних ресурсів на ТОВ «Мрія», який підтвердив низький рівень клієнтоорієнтованості комунікативної ефективності маркетингу в цілому.

3. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

3.1. Сценарії та алгоритми взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет

Щоб вирішити проблеми неефективної стратегії Інтернет-продажів ТОВ «Мрія» ми пропонуємо модель, яка базується на взаємопов'язаному використанні елементів, котрі дозволять якісно отримувати, обробляти і використовувати інформацію про клієнта з метою встановлення комунікативного контакту. Розглянемо елементи моделі (рис. 3.1).

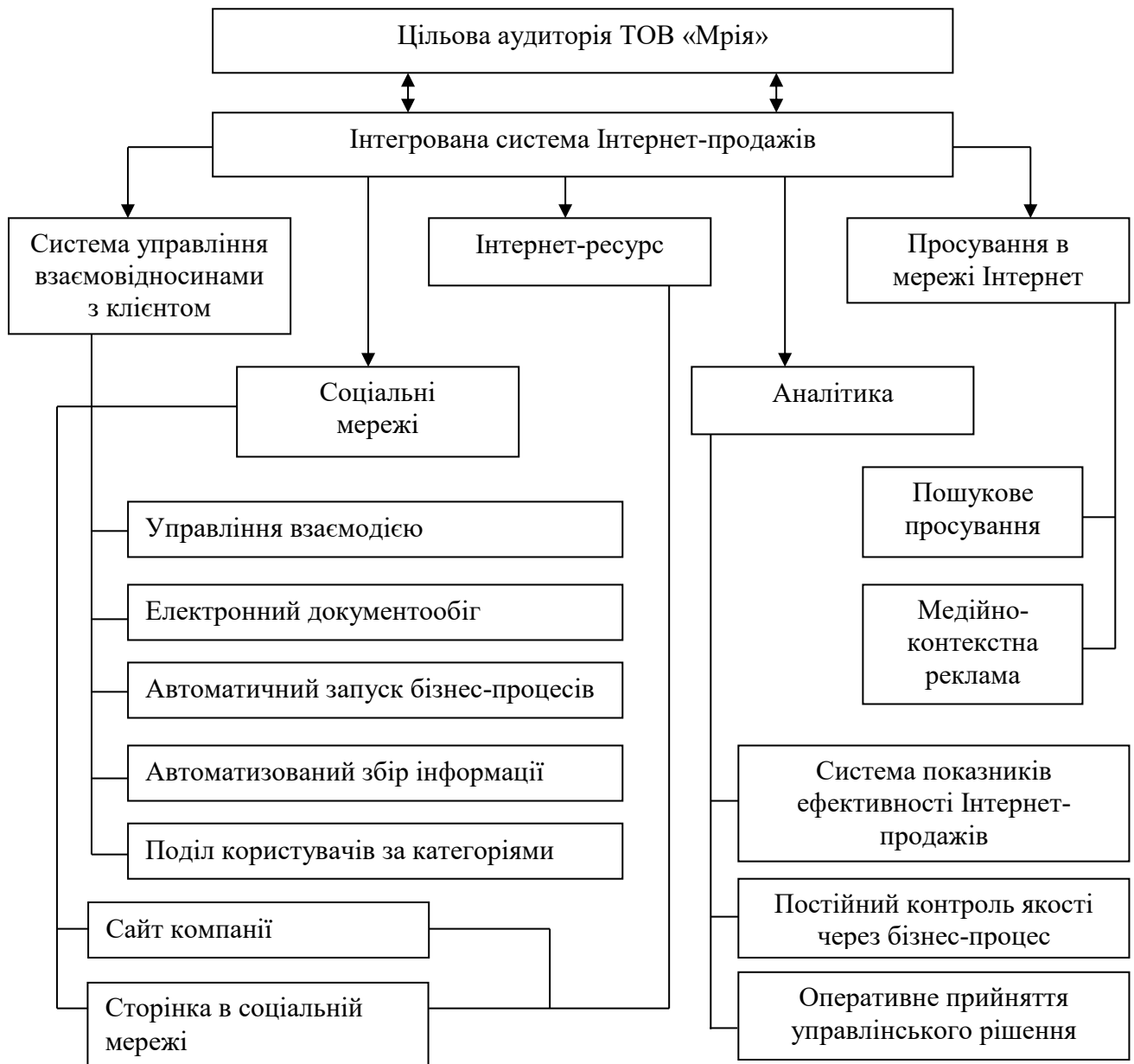


Рисунок 3.1 – Інтегрована система взаємодії з цільовою аудиторією у мережі Інтернет (авторська розробка)

1. Власний електронний ресурс:

- Інтернет сайт;
- власна сторінка в соціальній мережі, група;
- форум, тематичний портал.

2. Система управління взаємовідносинами з клієнтом (CRM-система):

- автоматизована обробка даних;
- перенаправлення інформації на підвищення лояльності клієнта.

3. Соціальні ресурси:

- соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter та ін.) ;
- соціальні медіа.

На нашу думку, саме через взаємодію елементів у зазначеній системі є можливість максимально ефективного отримання даних про потенційного покупця комерційним відділом ТОВ «Мрія» без інформаційних втрат.

Опишемо цей процес на прикладі використання соціальної мережі.

Користувач:

- реєструє сторінку в соціальній мережі;
- заповнює персональні дані;
- вводить пошукові запити по інформації, яка його цікавить.

Фахівець комерційної служби ТОВ «Мале підприємство «Мрія»:

- реєструється в соціальній мережі;
- створює сторінку або тематичну групу;
- розміщує інформацію про продукцію;
- інтегрує власний електронний ресурс в соціальну мережу.

Взаємодія між сторонами відбувається наступним чином (рис. 3.2). Користувач електронного ресурсу в процесі пошуку інформації здійснює перехід на рекламну сторінку ТОВ «Мрія», на якій представлена інформація про пропоновані товари та послуги і про саму компанію, вже сам факт переходу є корисною дією для ТОВ «Мрія», однак при відстеженні

наступних скоєних корисних дій менеджер отримує можливість дізнатися найбільш детально інтереси користувача.

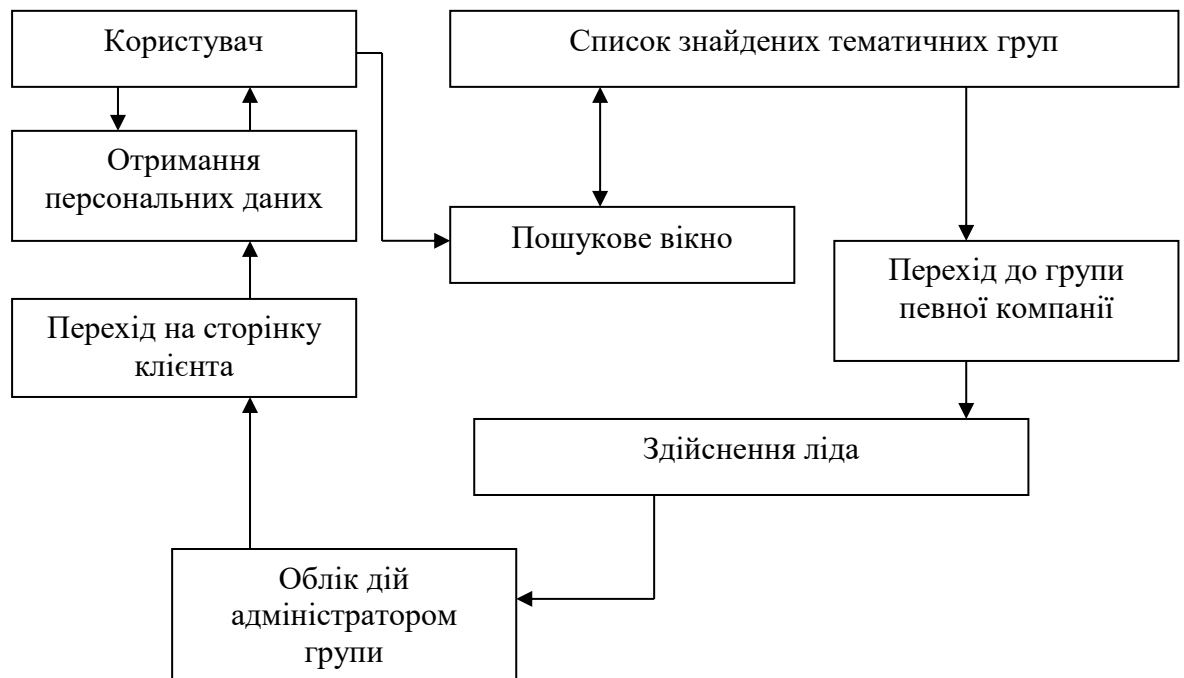


Рисунок 3.2. – Процес отримання відкритих персональних даних відвідувачів сайту в мережі Інтернет (авторська розробка)

З метою автоматизації та підвищення якості обліку користувачів соціальних ресурсів, орієнтованих на здійснення покупки необхідне впровадження системи управління взаємовідносин з клієнтом (CRM-системи). Оптимальним на нашу думку є використання сценарного аналізу, у ході якого розглядаються кілька версій розвитку подій, виявляються поворотні точки, в яких відкриваються альтернативні шляхи до бажаних цілей та виробляються можливі способи їхнього досягнення. Представимо основні сценарії (S1-S4), які є необхідними для реалізації стратегії просування управління репутацією клієнта в мережі Інтернет (табл. 3.1).

Розробка вищезазначених сценаріїв дозволить оптимізувати діяльність компанії щодо до цільової аудиторії в мережі Інтернет. Їх застосування передбачається як за черговістю, так і одночасно.

Таблиця 3.1

**Основні сценарії, необхідні для реалізації стратегії просування
в мережі Інтернет (авторська розробка)**

Найменування сценарію	Основні характеристики
Сценарій впливу на користувача Інтернет-ресурсу (S1)	Даний сценарій ґрунтується на визначенні основних інструментів впливу на можливого клієнта, визначає послідовність взаємодії електронних ресурсів компанії
Сценарій визначення цільової аудиторії в мережі Інтернет (S2)	Закріплює порядок визначення цільової аудиторії комерційної організації в загальному обсязі відвідувачів ресурсу
Сценарій активної взаємодії з користувачами сайту в мережі Інтернет (S3)	Реалізує процес взаємодії з цільовою аудиторією компанії необхідний для синхронізації клієнта, комерційного відділу компанії
Нейтрально-пасивний сценарій взаємодії з користувачами сайту в мережі Інтернет (S4)	Необхідний для організації обліку можливих клієнтів компанії і ведення постійної маркетингової діяльності в їх відношенні з метою їх «розігріву» і переходу до сценарію активної взаємодії

На наше переконання, реалізація стратегії просування в практичній діяльності підприємства з використанням вищеописаних сценаріїв дозволить корегувати стратегію з урахуванням зміни ситуації на Інтернет-ринку, а також в разі необхідності її адаптації до зовнішніх шоків в умовах воєнного стану в нашій країні.

3.2. Розробка стратегій просування продукції підприємства в мережі Інтернет

Залучення цільової аудиторії є основним завданням стратегій просування продукції підприємства в мережі Інтернет. Сценарії та алгоритми взаємодії компанії з цільовою аудиторією надають можливість автоматизувати процес взаємодії.

Для вирішення вищеозначених завдань пропонуються наступні стратегії планування та управління:

1. Стратегія тестування рекламних майданчиків (Stest);
2. Стратегія трафікового просування (Strafic);
3. Цільова стратегія (Sale);
4. Стратегія управління іміджем і репутацією (Sreputation);
5. Стратегія проактивного просування (Sproactive) [27].

Дані стратегії використовуються в рамках багаторівневої системи електронних продажів на підприємстві.

Розглянемо можливість і способи використання сценаріїв і алгоритмів взаємодії потенційних клієнтів ТОВ «Мале підприємство «Мрія» (цільової аудиторії) в рамках зазначених стратегій – рис. 3.3.

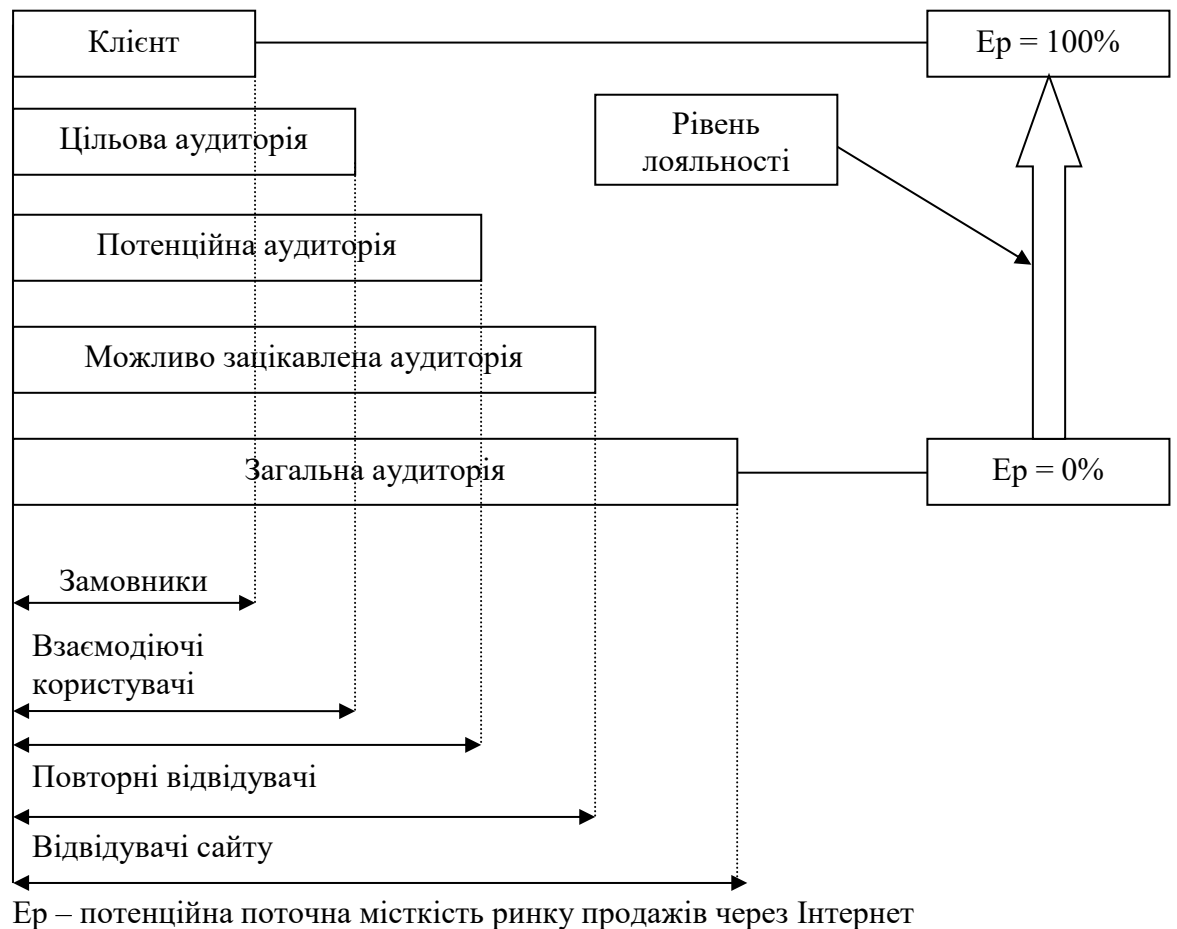


Рисунок 3.3 – Взаємозв'язок рівня лояльності і потенційної поточної місткості ринку продажів в мережі Інтернет (авторська розробка)

Основним завданням інтеграції даних стратегій з розробленими сценаріями і алгоритмами є отримання можливості планування рівня лояльності цільової аудиторії і визначення її місткості.

Дані показники є ключовими в маркетинговому дослідженні. Розроблені сценарії і алгоритми взаємодії в стратегіях Інтернет продажів призначені для здійснення впливу на них в динаміці.

Представлений графічно взаємозв'язок місткості цільової аудиторії і рівня її лояльності показує, що при якісній зміні аудиторії сайту її лояльність підвищується. Слід зазначити зворотну залежність – при підвищенні лояльності користувачів знижується місткість ринку в мережі Інтернет через підвищення кількості замовлень.

В результаті застосування сценаріїв взаємодії компанії з цільовою аудиторією сайту в маркетингових стратегіях просування, надається можливість оцінки показника місткості цільової аудиторії сайту (див. додаток А).

Простежити зміну місткості цільової аудиторії можливо в результаті застосування кожної стратегії за вказаними сценаріями, однак найбільший ефект можливий у випадку використання всіх інструментів в сукупності. З метою автоматизації розроблюваних способів слід розглянути можливість застосування алгоритмів автоматизованих бізнес-процесів. Дана інтеграція дозволить реалізовувати стратегії просування за зазначеними сценаріями в автоматизованому режимі.

Трансакційний характер програми Інтернет-продажів організації визначає специфіку обраної стратегії. Витрати, необхідні для її успішної реалізації повинні в обов'язковому порядку виправдовувати одержуваний результат, тобто призводити до підвищення лояльності цільової аудиторії сайту, необхідної для здійснення замовлення. За результатами аналізу вартості послуг Інтернет-сервісів спрогнозуємо мінімальні, середні та максимальні трансакційні витрати кожного сценарію по кожному параметру на один місяць.

Залежно від поставлених завдань і виділеного бюджету проводиться вибір категорії бюджету, необхідного для реалізації стратегії. Мінімальний бюджет дозволяє ефективно проводити маркетингові операції в мережі Інтернет і залучати необхідний мінімум замовників. Середній і максимальний рівень бюджету використовується при наявності незайнятих технічних працівників і мінімальному обсязі поточних робіт. Виходячи з отриманих даних розрахуємо рівень трансакційних витрат на рік, таким чином, ми отримаємо варіанти трансакційних витрат, які можна буде закласти в річний бюджет компанії на наступний рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Варіанти трансакційних витрат за стратегічними сценаріями взаємодії
з цільовою аудиторією (авторська розробка)**

Назва сценарію програми збільшення продажів через Інтернет	Варіант річного бюджету, грн.		
	мін.	серед.	макс.
Сценарій впливу на користувача сайту в мережі Інтернет (S1)	37200	48600	60000
Сценарій визначення цільової аудиторії сайту компанії (S2)	33600	45000	75600
Сценарій активної взаємодії з користувачами сайту (S3)	43200	72600	100800
Сценарій нейтрально-пасивної взаємодії комерційної організації з користувачами сайту (S4)	18000	35400	54000

Необхідність поділу трансакційних витрат на три групи обґрунтована практичної економією фінансових ресурсів компанії, з причини відсутності об'єктивної доцільності застосування сукупності стратегічних сценаріїв з максимальним бюджетом.

Визначення можливих варіацій трансакційних витрат впровадження стратегії Інтернет-маркетингу компанії дозволяє перерозподіляти бюджет

таким чином, що б направляти найбільші кошти на реалізацію ефективного сценарію в рамках певної стратегії. Визначимо першочергові та другорядні сценарії для ТОВ «Мале підприємство «Мрія» в рамках стратегій просування видів діяльності. Результати представимо у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Варіанти трансакційних витрат сценаріїв Інтернет-маркетингу
ТОВ «Мале підприємство «Мрія» за черговістю (авторська розробка)**

Сценарії Інтернет- просування	Першочер- говий сценарій	Другоряд- ний сценарій	Розрахунок трансакційних витрат (грн. в міс.)					
			Першочергові			Другорядні		
			мін.	серед.	макс.	мін.	серед.	макс.
Stest	Сценарій S3	Сценарій S2	0	6050	8400	2800	3750	0
Strafic	Сценарій S4	Сценарій S3	0	2950	4500	3600	6050	0
Ssale	Сценарій S2	Сценарій S1	0	3750	6300	3100	4050	0
Sreputation	Сценарій S3	Сценарій S1 Сценарій S2	0	6050	8400	3100 2800	4050 3750	0
Sproactive	Сценарій S2	Сценарій S4	0	3750	6300	1500	2950	0
Рівень трансакційних витрат в рамках реалізації стратегій								
Параметр діапазону	Stest	Strafic	Ssale		Sreputation		Sproactive	
Мінімальний рівень	2800	2950	3100		2800		1500	
Максимальний рівень	8400	6050	6300		8400		6300	

Визначивши першочергові і другорядні сценарії взаємодії, ми отримали можливість варіації трансакційних витрат реалізації маркетингових стратегій просування, що дозволяє використовувати фінансові ресурси на ті цілі Інтернет-маркетингу, які найбільш важливі в ході реалізації стратегії. Зміна показника ємності цільової аудиторії визначає необхідність зміни стратегії і сценаріїв взаємодії з аудиторією сайту.

3.3. Рекомендації для підвищення ефективності продаж компанії в мережі Інтернет

ТОВ «Мале підприємство Мрія» розуміє важливість цифрової присутності та планує активний розвиток Інтернет-ресурсів у найближчій перспективі. Основні заходи представлені на рис. 3.4 нижче.

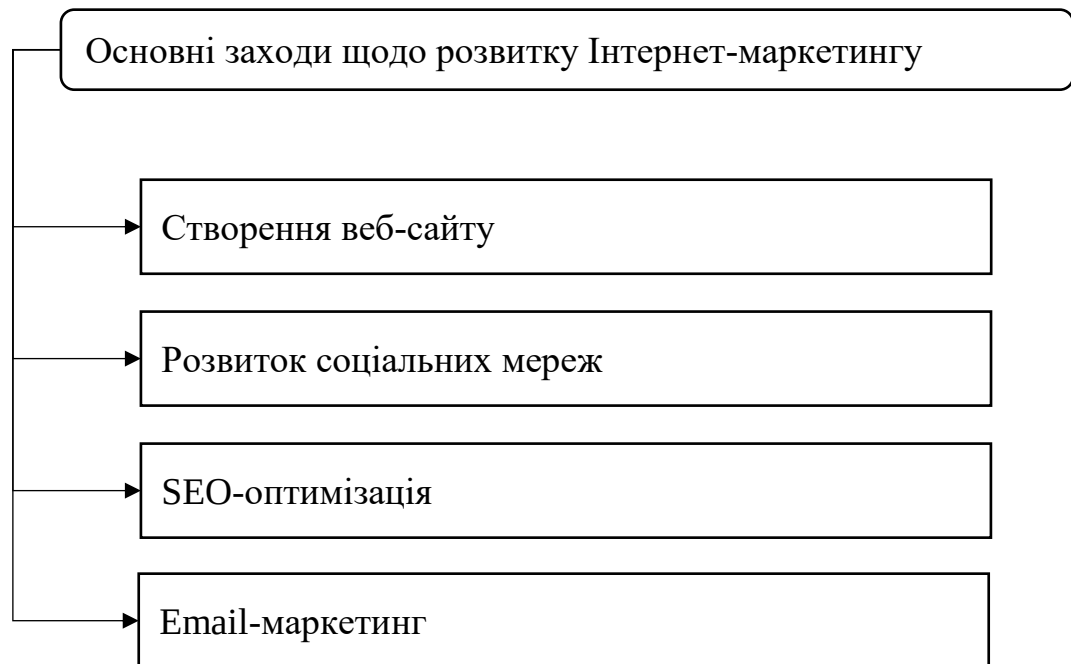


Рисунок 3.4 – Основні заходи щодо розвитку Інтернет-маркетингу
ТОВ «Мрія» (авторська розробка)

1. Створення веб-сайту:

- розробка корпоративного сайту з інформацією про продукцію, історію компанії та контактні дані;
- інтеграція онлайн-магазину для продажу продукції через інтернет;
- орієнтовна вартість розробки корпоративного сайту з функціоналом онлайн-магазину становить 100 000 грн;
- очікується, що збільшення доходу від онлайн-продажів покриє витрати протягом 6 місяців завдяки залученню нових клієнтів.

2. Розвиток соціальних мереж:

- відкриття офіційних сторінок у Facebook, Instagram та інших популярних платформах;
- регулярне оновлення контенту, взаємодія з аудиторією, проведення акцій та рекламних кампаній;
- витрати на створення та просування сторінок у Facebook та Instagram: 50 000 грн на перші три місяці (реклама, створення контенту, таргетинг);
- прогнозоване зростання впізнаваності бренду на 25%, що збільшить обсяг продажів на 15% за рік.

3. SEO-оптимізація:

- забезпечення високої видимості сайту у пошукових системах через оптимізацію контенту та ключових слів;
- використання рекламних інструментів, таких як Google Ads, для залучення нових клієнтів;
- орієнтовна вартість послуг SEO: 30 000 грн;
- очікується збільшення органічного трафіку на сайт на 40% протягом року, що забезпечить додатковий дохід у розмірі 200 000 грн.

4. Email-маркетинг:

- запуск персоналізованих email-кампаній для інформування клієнтів про нові продукти, акції та спеціальні пропозиції;
- вартість запуску та автоматизації розсилок: 20 000 грн;
- очікувана ефективність: підвищення повторних продажів на 10%, що забезпечить приріст доходу на 50 000 грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікувана ефективність від реалізації заходів

Захід	Вартість, грн	Очікуваний додатковий дохід, грн	Термін окупності, місяців, від
Створення веб-сайту	100 000	200 000	24
Розвиток соцмереж	50 000	150 000	6
SEO-оптимізація	30 000	200 000	9
Email-маркетинг	20 000	50 000	12
Загалом	200 000	600 000	12 (середнє)

Реалізація запропонованих заходів у сфері Інтернет-маркетингу дозволить ТОВ «Мале підприємство Мрія» значно покращити свої позиції на ринку у прогностичний термін від 12 місяців.

Збільшення обсягу продажів на 25% завдяки використанню онлайн-каналів, таких як веб-сайт та соціальні мережі. Це дозволить підприємству розширити свою клієнтську базу, залучити нових споживачів та покращити обслуговування існуючих клієнтів через зручність цифрових сервісів.

Підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії. Соціальні мережі забезпечать активну взаємодію зі споживачами, дозволять формувати лояльність до бренду та збільшити його присутність у цифровому просторі.

Забезпечення додаткового доходу у розмірі 600 000 грн на рік із терміном окупності витрат у 6 місяців. Ефективне використання SEO-інструментів та email-маркетингу сприятиме зростанню продажів і підвищенню рентабельності діяльності.

Створення умов для довгострокового розвитку. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси дозволить підприємству адаптуватися до вимог сучасного ринку, залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на зміни у споживчих уподобаннях.

Таким чином, розвиток інтернет-маркетингу стане стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкого зростання продажів та закріплення позицій на ринку.

Веб-сайт ТОВ «Мрія» є основним інструментом для інформування клієнтів про асортимент продукції, а також для надання базової інформації про компанію. Однак, на даний момент веб-сайт не має повної інтеграції з онлайн-магазином, що обмежує можливості для здійснення покупок через Інтернет. Відсутність функціоналу Інтернет-магазину знижує зручність для клієнтів, які бажають купувати продукцію безпосередньо через сайт.

Для покращення ефективності веб-сайт міг би включати:

- можливість покупки продукції онлайн, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити продажі;

- розширену інформацію про продукцію, зокрема склади, сертифікацію та переваги продуктів, що допоможе споживачам приймати більш обґрунтовані рішення;

- покращену навігацію та мобільну версію сайту для зручності користувачів, що дозволить збільшити час перебування на сайті та конверсії.

Підприємство активно використовує Facebook та Instagram для популяризації своєї продукції і залучення нових клієнтів. Проте активність у цих каналах є мінімальною. Пости на сторінках нерегулярні, а взаємодія з підписниками обмежена, що знижує ефективність маркетингових кампаній.

Щоб підвищити ефективність кампаній у соціальних мережах, ТОВ «Мрія» слід:

- регулярно публікувати контент, спрямований на освіту споживачів, наприклад, корисні поради щодо здорового харчування, рецепти, інформацію про натуральні інгредієнти в продуктах;

- використовувати інтерактивні формати, такі як опитування, конкурси та відео, щоб залучити більше підписників і збільшити взаємодію з аудиторією;

- запровадити стратегію розіграшів і активних знижок, що можуть зацікавити потенційних покупців і сприяти зростанню лояльності до бренду.

На сьогоднішній день ТОВ «Мале підприємство «Мрія» не використовує email-маркетинг в достатній мірі, що є великим потенціалом для розвитку. Email-маркетинг є потужним каналом для підтримки постійного зв'язку з клієнтами, і дозволяє підприємствам створювати персоналізовані пропозиції, які покращують взаємодію з існуючими покупцями та залучають нових.

Зокрема, для підвищення ефективності email-маркетингу, ТОВ «Мрія» може:

- створювати персоналізовані email-розсилки з пропозиціями, новинами про продукцію та акціями, що збільшить ймовірність повторних покупок;

- впровадити сегментацію бази клієнтів, щоб надсилати таргетовані пропозиції для різних груп споживачів, враховуючи їхні попередні покупки чи інтереси;
- використовувати автоматизацію для налаштування розсилок на основі певних подій, таких як святкові знижки або нові надходження продуктів.

Незважаючи на початковий етап розвитку Інтернет-маркетингу, ТОВ «Мале підприємство «Мрія» має великий потенціал для його вдосконалення. Покращення веб-сайту, регулярність контенту в соціальних мережах, а також активізація email-маркетингу можуть значно підвищити впізнаваність бренду та збільшити продажі. Стратегічним завданням компанії у довгостроковій перспективі є управління іміджем кожного клієнта в мережі Інтернет. Грамотне планування і аналіз плюс виключно якісна покрокова реалізація – основа створення репутації (причому не тільки в глобальній мережі) і, в кінцевому підсумку, просування бізнесу.

Розробка та інтеграція Інтернет-магазину, розширення присутності в соціальних мережах і впровадження персоналізованих email-кампаній дозволить компанії не тільки збільшити свою частку на ринку, але й створити стабільнішу базу лояльних клієнтів. У майбутньому ці стратегії можуть стати основою для масштабування бізнесу та виходу на нові ринки.

Застосування запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Мале підприємство «Мрія» значно покращити свою маркетингову політику та збутову стратегію. Розвиток онлайн-магазину, регулярне оновлення контенту в соціальних мережах, активне використання email-маркетингу та покращення SEO дозволять компанії підвищити видимість, залучити нових клієнтів та збільшити продажі. Використання аналітики для оптимізації маркетингових кампаній також сприятиме досягненню більш високих результатів і ефективного використання ресурсів.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було визначено, що стратегія підприємства є ключовим елементом управління, який забезпечує довгостроковий розвиток, досягнення поставлених цілей і конкурентоспроможність. Вона інтегрує зовнішні умови та внутрішні ресурси, дозволяючи адаптуватися до змінного бізнес-середовища.

Різні підходи до класифікації стратегій підприємства дозволяють систематизувати їх за рівнем ухвалення рішень, функціональними напрямками чи стадією розвитку організації. Зокрема, конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером, стали базовими орієнтирами для підприємств, що прагнуть досягти лідерських позицій на ринку.

Стратегічні рішення мають довгостроковий характер, високий рівень ризику та комплексність, що вимагає від управлінців системного підходу та врахування специфіки кожного етапу. Методи їх прийняття охоплюють кількісні та якісні підходи, які дозволяють зменшити ризики та забезпечити адаптацію підприємства до нових умов.

Таким чином, стратегія підприємства є важливим інструментом для його розвитку, дозволяючи адаптуватися до викликів і використовувати їх як нові можливості для зростання. У сучасних умовах ефективна стратегія є запорукою довгострокового успіху підприємства.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз ТОВ «Мале підприємство Мрія», який охоплює характеристику підприємства, аналіз його прибутковості, маркетингового середовища, а також оцінку ефективності наявної системи Інтернет-маркетингу.

ТОВ «Мале підприємство Мрія» є середнім підприємством, що спеціалізується на переробці молока та виробництві молочних продуктів. Основні конкурентні переваги компанії – це висока якість продукції, географічна близькість до постачальників сировини, сучасне обладнання та

досвідчена управлінська команда. Попри виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, підприємство демонструє поступове відновлення після фінансових труднощів 2022 року.

Фінансово-господарська діяльність аналізувалася через показники доходу, витрат та прибутковості. У 2022 році компанія зазнала збитків через підвищення собівартості продукції, але вже у 2023 році вдалося стабілізувати фінансові показники, отримавши чистий прибуток. Основними факторами стабілізації стали адаптація до ринкових умов, оптимізація витрат і підвищення ефективності виробничих процесів.

Аналіз показав, що рентабельність підприємства зазнала коливань протягом 2020-2023 років. Основними чинниками впливу стали:

- зростання собівартості продукції внаслідок інфляції та підвищення цін на енергоносії;
- падіння попиту в 2022 році через економічну нестабільність;
- повернення до позитивної динаміки в 2023 році завдяки покращенню операційної діяльності.

Аналіз показників рентабельності (ROS, ROA, ROE) за 2020-2023 роки дозволив визначити основні чинники, що впливають на фінансову ефективність. У 2022 році показники прибутковості суттєво знизилися через збільшення собівартості продукції та зменшення обсягів реалізації. У 2023 році часткове відновлення дозволило підвищити рентабельність продажів до 1,31 %, а прогноз на 2024 рік демонструє подальше зростання прибутковості завдяки збільшенню обсягів реалізації, оптимізації витрат та підвищенню цін реалізації.

Дослідження маркетингового середовища через PESTEL-аналіз і SWOT-аналіз показало, що компанія працює в складному, але перспективному середовищі.

Сильні сторони: висока якість продукції, близькість до постачальників сировини, досвідчена управлінська команда.

Слабкі сторони: обмежена присутність в інтернеті, вузький асортимент продукції.

Можливості: зростання попиту на натуральні продукти, розширення онлайн-продажів, експортні можливості.

Загрози: військова ситуація в країні, конкуренція з великими виробниками, зростання витрат.

Ці фактори свідчать про необхідність посилення маркетингових стратегій, зокрема акцент на екологічність продукції та адаптацію до змін у споживчій поведінці.

PESTEL-аналіз показав, що політична нестабільність, інфляційні процеси та зростання витрат на енергоресурси є ключовими зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства. Соціальний попит на натуральні молочні продукти створює можливості для розширення ринку. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції та географічна близькість до постачальників сировини, але також вказав на слабкі місця, серед яких обмежена присутність в інтернеті.

Враховуючи поточні тенденції, підприємство має потенціал для подальшого збільшення доходу та покращення рентабельності, якщо зосередить зусилля на оптимізації витрат та впровадженні інновацій у виробничий процес.

Аналіз показав, що підприємство не має повноцінної Інтернет-маркетингової стратегії: відсутній веб-сайт, онлайн-магазин та активна діяльність у соціальних мережах. Це значно обмежує можливості для залучення нових клієнтів і розширення ринків збуту. Розроблені рекомендації включають створення сучасного веб-сайту, активізацію маркетингу у соціальних мережах та впровадження email-кампаній. Очікується, що реалізація цих заходів дозволить збільшити обсяги продажів на 25% та забезпечити додатковий дохід у розмірі 600 тис. грн на рік.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Мале підприємство Мрія» має значний потенціал для зростання за умов ефективного управління

витратами, розвитку інтернет-маркетингу та адаптації до зовнішніх викликів. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення фінансової стабільності, розширення ринків збуту та посилення конкурентних позицій підприємства. Реалізація стратегічних заходів дозволить підприємству досягти сталого розвитку та забезпечити довгострокову прибутковість.

Рекомендації включають: створення власного веб-сайту та інтернет-магазину, активізацію контенту в соціальних мережах, впровадження email-маркетингу та покращення SEO-оптимізації.

Головними завданнями є:

- зміцнення фінансової стабільності через оптимізацію витрат і розширення асортименту продукції;
- інтеграція сучасних маркетингових технологій, зокрема інтернет-маркетингу;
- активне використання можливостей онлайн-продажів та залучення клієнтів через соціальні мережі й email.

Виконання цих завдань дозволить підприємству не тільки зберегти конкурентні позиції, але й досягти стійкого зростання в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2004. 195 с.
2. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1. С. 35–39.
3. Зятковський І.В. Фінанси підприємств. К.: Кондор, 2003. 364с.
4. Економіка підприємства : підручник. За заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 767 с.
5. Качмарик Я.Д., Хуткий Р.І. Ефективність формування фінансових ресурсів підприємств. *Фінанси України*, 2009. № 10. С. 138-145.
6. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 252 с.
7. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. 96 с.
8. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2016. 584 с.
9. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 167 с.
10. Офіційний веб-сайт Google Analytics. URL: http://www.google.com/intl/ru_ru/analytics (дата звернення: 07.11.2024)
11. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб./ Полінкевич О.М., Шостак Л.В., Белінська Л.В. та ін./ за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 571 с.
12. Посохов І. М., Управління ризиками у підприємництві: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2015. 220 с.
13. Пріб К. А., Патика Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2016. 432 с.

14. Савицька, Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2004. 654 с.
15. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
16. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
17. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.
18. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
19. ТОВ «Мрія». URL: <https://www.ua-region.com.ua/24150945> (дата звернення: 11.11.2024)
20. ТОВ «Мале підприємство Мрія». URL: <https://clarity-project.info/edr/24150945> (дата звернення: 11.11.2024)
21. ТОВ МП «МРІЯ». URL: <https://opendatabot.ua/c/24150945> (дата звернення: 11.11.2024)
22. Фінансова звітність ТОВ «Мале підприємство Мрія» за 2020-2023 рр.
23. Фролова Л. В., Роженко О. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблем економіки*. Київ, 2016. № 3(177). С. 199–209
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
25. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів: Укр. акад. друк., 2008. 236 с.
26. Analysis and profitability indicators. URL: <https://pragmago.com/porada/analysis-and-profitability-indicators/> (дата звернення: 09.11.2024)

27. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Mayer R., Johnston K. Internet Marketing : Strategy, Implementation and Practice. Pearson Education. 2012. 579 p.
28. i2k2 Corporate Blog. URL <http://blog.i2k2.com> (дата звернення: 07.11.2024)
29. Market research on digital media, internet marketing. URL: <http://www.emarketer.com> (дата звернення: 06.11.2024)
30. Measuring the effectiveness of online advertising // Report of PwC and iAB. URL: https://www.pwc.com/en_GX/gx/entertainment-media/pdf/IAB_SRI_Online_Advertising_Effectiveness_v3.pdf (дата звернення: 05.11.2024)
31. Miller M. The ultimate web marketing guide. Pearson Education. 2011. 637 p.
32. Mintzberg Henry. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, 2003. 489 p.
33. Ohmae K. The mind of the strategist: The art of Japanese business. New York : McGraw-Hill, 1982. 283 p.
34. PESTEL-аналіз. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/> (дата звернення: 20.11.2024)
35. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition 1980. 658 p.
36. SWOT-аналіз. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 21.11.2024)
37. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGrawHill Education, 2001. 486 p.

ДОДАТКИ

**Зміна місткості цільової аудиторії в результаті застосування
сценаріїв взаємодії з цільовою аудиторією сайту в маркетингових
стратегіях просування**

