

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

« » 2022

К В А Л І Ф І К А Ц І Я Р О Б О Т А
(Пояснювальна записка)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

Тема: «Стратегія просування бренду в компанії «Adsapience»»

Виконала: Рубан Анастасія Олександрівна

Керівник: проф. Новак Валентина Олексіївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Новак В.О.)

_____ Серьогін С.С.

Київ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

«__» _____ 2022

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Рубан Анастасії Олександрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: **«Статегія просування бренду в компанії «Adsapience»»**

затверджена наказом ректора від «12» 09 2022 , № 1399/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» вересня 2022 до «30» листопада 2022

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність «Adsapience»» баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства «Adsapience»», літературні джерела.**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність стратегії, стратегічного управління, провести аналіз вже сформованих та діючих стратегій в компанії, дослідити їхню ефективність, дослідити фінансово-економічні показники підприємства, запропонувати нові інноваційні стратегії для просування брендів в рекламному агентстві, дослідити конкурентноспроможність підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –2, табл-2.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –10.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –3.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.09.2022-14.09.2022	виконано
2.	Проведення аналізу фінансової звітності «Adsapience»	15.09.2022-19.09.2022	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.09.2022-28.09.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	29.09.2022-09.10.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	10.10.2022-15.10.2022	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності «Adsapience» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	16.10.2022-21.10.2022	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	22.10.2022-28.10.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	29.10.2022-11.11.2022	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	12.11.2022-16.11.2022	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	16.11.2022-30.11.2022	виконано

Студентка _____ (Рубан А. О.)

Керівник дипломної роботи _____ (проф. Новак В. О.)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування стратегії управління щодо підвищення фінансово-економічної рівня в плані розвитку брендів. В роботі досліджено методи оцінки стратегій та проаналізовано основні напрями формування стратегій. Також виокремлено сутність основних методів стратегічного просування брендів, якими користується обране підприємство та визначено пріоритетність використання стратегій в діяльності підприємства, розглянуто методи для покращення стратегічної діяльності компанії «Adsapience».

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей стратегій управління «Adsapience», розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності компанії, запропоновано основні напрями підвищення ефективності діяльності, зокрема, запровадження нових унікальних методів, що будуть залучені у процесі виконання роботи агенства.

Випускна робота викладена на 101 сторінках, містить 15 таблиці, 2 рисунків.

Ключові слова: стратегія, вибір стратегії, бренд, рекласне агенство, стратегічне управління, ефективність, конкурентність.

ABSTRACT

The final work considered and summarized the existing theoretical methodological principles of the formation of a management strategy for raising the financial and economic level in terms of brand development. The work examines strategies assessment methods and analyzes the main directions of strategy formation. The essence of the main methods of strategic promotion of brands used by the selected company is also highlighted, the priority of using strategies in the company's activities is determined, methods for improving the strategic activities of the "Adsapience" company are considered.

Based on the generalization of the results of the study of the peculiarities of the management strategies of "Adsapience", proposals were developed to increase the company's competitiveness, the main directions for increasing the efficiency of activity were proposed, in particular, the introduction of new unique methods that will be involved in the process of performing the agency's work.

The graduation work is laid out on 101 pages, contains 15 tables, 2 figures.

Keywords: strategy, strategy selection, brand, advertising agency, strategic management, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Стратегічне управління, його принципи та фактори впливу розвиток підприємництва	9
1.2. Профіль діяльності рекламного агенства «Adsapience»	25
Adsapience – це activation powerhouse, який займається побудовою та підтримкою відносин між брендами, їх споживачами та партнерами.	25
1.3. Формування принципів підбору стратегії	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У «ADSAPIENCE»	49
2.1 Управлінський аналіз діяльності підприємства	49
2.2. Характеристика стану та аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	55
2.3 Аналіз ефективності стратегій на підприємстві «Adsapience»	67
3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ІНТЕГРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ДОСЛІДЖУВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО	73
3.1. Особливості стратегій та методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємництва за рахунок використання моделей стратегічного управління	73
3.2. Запровадження інноваційних стратегій, їх адаптивність та реальність інтеграції в процеси діяльності	80
3.3. Напрями удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю	84
ВИСНОВКИ	90
Список використаних джерел	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Станом на сьогоднішня як український так і світовий ринок переповнений різноманітністю та унікальністю підприємств.

З одного боку, це частина розвитку соціуму та суспільства в цілому, до чого ми і прагнемо. Це комфортні умови, різносторонність послуг, які покривають ті чи інші потреби. З кожним роком, список людських потреб збільшується, з ними виростає і попит.

Отже, підприємці не можуть не використовувати це у своїх комерційних цілях, перекриваючи попит відповідною пропозицією. Щоб бути переможним гравцем на ринку необхідно вміти підбирати відповідні стратегії, які будуть основою ведення бізнесу та працюватимуть на збільшення прибутку.

Вірний вибір стратегії, в сучасному світі, це вже як база для просування бренду. Адже завжди необхідно враховувати особливість і специфіку самого товару чи послуги, відповідно і клієнта, на якого розрахований продукт. Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є загальне розширення розуміння понять «стратегічне управління», «стратегія», аналіз специфіки сфери діяльності обраного підприємства, аналіз літературних джерел та наданої компанією інформації, розробка стратегічних інновацій для підвищення рівня доходу та рентабельності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити ринок діяльності обраного підприємства
- проаналізувати вже обрані компанією стратегії та ведення даного бізнесу
- проаналізувати успішність і специфічність компанії

-проаналізувати методичний інструмент для оцінки ефективності обраної стратегії.

-проаналізувати основні фінансові-економічні показники діяльності «Adsapience»

Для збору інформацій було опрацьовано наступні джерела: інтернет-ресурси, звіти підприємства «Adsapience», дані про фінансово-економічну діяльність компанії, літературні джерела щодо вивчення тематики стратегії, стратегічного управління, наукові праці відповідної тематики.

Об'єктом дослідження є процес реалізації найбільш ефективних стратегій для використання активності діяльності рекламного агенства «Adsapience».

Предметом дослідження є теоретично-методичні засади формування і вибору стратегій для просування брендів клієнта в середовищі досліджуваного підприємства в сучасних умовах діяльності в Україні.

Теоретична і практична значущість роботи. Теоретична значущість дослідження визначається аналізом сформованих ідей вибору конкурентних стратегій. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для реалізацій проектів в подальшій діяльності підприємства. Практична значимість полягає в використанні методів реалізації конкурентних стратегій підприємства для поліпшення результатів діяльності, а саме ефективності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою написання роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували особливості формування конкурентних стратегій та методів їх забезпечення.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьохрозділів, які містять 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління, його принципи та фактори впливу розвиток підприємництва.

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми [6].

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів [3].

В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості [5].

У керівників, які мислять стратегічно повинно бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії, по-друге, за те, щоб управління будувалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

При розробці стратегічних позицій підприємства використовують якісні та кількісні показники. Якісні показники на практиці називають орієнтирами, а кількісні - завданнями. Орієнтир - це віддалена ціль, яку підприємство бажає досягти шляхом розробки стратегії [24].

Визначення цілі - це конкретний рівень прийняття рішень, який вимагає опрацювання відповідних стратегічних задач. Стратегія, яка розроблена для досягнення одних цілей, може бути не придатна для досягнення інших цілей.

Між орієнтирами, цілями і стратегією існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Стратегія розробляється на вищому рівні управління підприємством і тому стає цільною і орієнтиром для всіх підрозділів підприємства.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей [7].

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства і його конкурентоспроможність; оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач [9].

Стратегічне управління є процесом, який включає у три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначається довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються

заходи по здійсненню стратегії підприємства. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства. Етапи стратегічного управління частково співпадають у часі й справляють взаємний вплив [7].

Аналіз досвіду ведучих зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальноновизнаною практикою.

Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загально-корпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

- довгострокове екстраполятивне планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально-корпоративного планування.

Однак, починаючи з 70-х років, почався важливий перелом загальнозвичних концепцій управління, це був наслідок різких змінами міжнародного ринку діяльності підприємств: збільшенням конкуренції, швидкими темпами технологічних і структурних змін, збільшення товару на ринку, переоцінка ролі держави і т. д.

Зовнішнє середовище підприємств стало наберати обертів і швидко розвиватися, такі поняття як нестабільність, невизначеність, як наслідок було виявлено непридатність довгострокового екстраполятивного планування.

Стало зрозуміло, що з'явилась необхідність змінити початковий принцип побудування запланованої стратегії, при опрацюванні загально-корпоративних планів – створювати її не від минулого до майбутнього, а навпаки- від майбутнього до сьогодення.

Як правило, рішення, що здавалися керівництву випадковими, неосяжними чи малоймовірними - мали найбільш впливовий вирішальний характер.

На початкових стадіях це відображалось, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного. [17]

Проте, робота планово-штабних підрозділів корпорацій, котрі працюють в цьому векторі, не завжди приносила бажані результати і не завжди показувала показники підвищення прибутку.

Відповідно, дивлячись з цього боку, вони себе не окупляли, при цьому постійно потребували значних витрат на утримання. Це стало в першу чергу рушієм для пошуку нового альтернативного підходу в загально-корпоративному плануванні, який би дісно міг забезпечувати довгострокову успішну діяльність фірми.

Цей підхід дослідили за рахунок його суміжності із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших на той момент.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване "формальне" стратегічне планування, проте з інших сторін структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани.

Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

- стратегічне планування
- тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії

[67].

При цьому підвищена увага приділяється побудові адекватних та гнучких структур управління. Стратегічне управління не варто розглядати як просто

результат розвитку чи еволюції планування, адже по своїй структурі вони є дуже різними по багатьом чинникам і критеріям. Воно викликане дуже великими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі компаній і зорієнтоване на ринок майбутнього.

Стратегічне планування це одна з базових функцій стратегічного управління. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень, яке стосується стратегічного передбачення, розподілу ресурсів, гнучкості до змін підприємства до міжнародного середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації [11].

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [45].

Стратегічне планування за основну мету має довгострокове забезпечення досягнення високих показників ефективності підприємства і освоєння його нових сторін для реалізації проектів.

Для досягнення цих цілей необхідно, в першу чергу, найбільш глибоко враховувати будь-які зміни у внутрішньому середовищі, які представляють потенційні загрози і потенційні можливості для підприємства. Необхідно враховувати всі сили, критичні тенденції з боку внутрішнього оточення та обмежити їх ймовірний вплив на підприємство.

Відповідно, враховуючи вищеперераховані фактори впливу, стратегічне планування має такі характерні ознаки:

-по-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході

до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ) [15].

СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині фірми виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву "стратегічні поля бізнесу". Поле бізнесу - це продукт, котрий знаходиться у тісному звязку з ринком збуту [47].

-по-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

-по-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

За визначенням Х. Кунца - це генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі організації і розподіл ресурсів для їх досягнення [3].

За своїм змістом стратегія являється специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

В теорії менеджменту термін "стратегія" позиціонується як модель дій, набір прийомів і правил, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства. Термін "стратегія" (від грецького - strategy) перекладається як "мистецтво генерала", отже за походженням це термін з військовою темою.

Стратегічне управління — ряд дій та процесів, за допомогою яких управлінці здійснюють керування підприємством в довготривалому періоді, відокремлюють специфічні цілі діяльності, роблять план стратегій для досягнення цілей, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні обставини, а також гарантують виконання розроблених планів, які постійно обновлюються та змінюються з ціллю покращення стратегії для підвищення прибутку [53].

Розглядаючи «стратегічне управління» з точки зору менеджменту, потрібно звернути увагу, що це структурований набір правил та дій, прийомів, завдяки яким підприємство одержує результат в площині довгострокових чи короткострокових цілей.

Враховуючи те, що цілі будуються, згідно з відповідної ситуації, яка склаладається на ринку, а також бар'єрів, які потрібно подолати. В роботах економістів Калінеску Т.В., Романовської Ю.А., Кирилова О.Д. стратегія характеризується як «встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [32].

Акцентуємо, що варто розуміти широкий спектр засобів та інструментів, які зможуть вдало адаптуватися в довгостроковій перспективі та будуть в подальшому формувати на підприємстві середовище з високим рівнем конкурентоспроможності за рахунок вдало підібраних стратегій. Під час вибору стратегії для підтримання стабільно-високої конкурентоздатності підприємства пропонуємо використовувати цей підхід.

У роботі економістів Блінова О. О. та Захарова В. Я. зазначено, що конкурентоспроможність підприємства - це здатність створити такі конкурентні переваги, які забезпечують досягнення поставлених цілей [33].

Конкурентоспроможність підприємства та його показники- це пряме відображення дійсності вірно обраної, чи навпаки, невдало обраної управлінської стратегії.

Варто розуміти, що ці показники є взаємопов'язані та можуть підкреслювати ефективність правильних рішень у вигляді результативного збагачення підвищення конкурентоспроможності компанії. Адже, при виграшному веденні бізнесу, при точності вибору управлінських рішень та запровадженні відповідних стратегій цей показник має відображати позитивні зміни.

З метою більш широкого розкриття сутності наведеного тлумачення пропонуємо розкрити значення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідник Маракулін Н. В. визначає конкурентоспроможність підприємства, як здатність працювати у динамічному, конкурентному, середовищі при утриманні конкурентних переваг, як мінімум, на сталому рівні [35].

Продовжуючи думку Портера М., але не говорячи про загальну ефективність підприємницької діяльності, як показник стабільної конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає вибір основної стратегії конкуренції, тобто тієї, що забезпечує найбільш ширше та ефективне використання можливостей.

Як основна ознака тут виступає еластичність ресурсів підприємства до чітких обставин ринку, через визначення основних стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства, мають властивість змінюватися навпаки до того, що було раніше і починають негативно впливати на підприємства, що призводить до зміни в акцентах механізмів та інструментів для підвищення рівня ефективності дії ряду невелих стратегій, які закладаються в фундамент довгострокової глобально-важливої стратегії.

При цьому стратегія, що була обрана в минулому для підвищення конкурентоспроможності не може бути основною довготривалою, тому що ситуація на ринку, що має низку економічних інтересів суб'єктів такого ж або схожого ринку, дуже часто змінюватиметься. Однією з головних проблем в процесі утримання лідерської стабільності є той факт, що зазвичай підприємству нелегко видозітнювати чи взагалі інтегрувати нову стратегію.

В той час, як попередня стратегія цілком впоралась із завданням і відобразила свої результати, підприємства можуть робити помилки, відмовляючись від внесення коректив чи глобальних змін до стратегічного плану.

Як наслідок такого рішення-зупиняється пошук нових планів та стратегій, а також призупиняється аналіз інформації, особливо збір інформації про першочергових важливих конкурентів. Не дивлячись на те, що подібна інформація є дуже важливою для просування товару чи послуги для тримання вигідних позицій на вузьконаправленому ринку. Адже вона допомагає розібратися в актуальності стратегії.

За статистичними даними в теоритичному опитуванні, керівники підприємств, готові конкурувати на вітчизняному ринку 20% підприємств; на світовому ринку – 6%. Практичні намагання мали ефективність не більше 50%. Зазвичай причиною малої ефективності було не своєчасне реагування на зміни у стратегії через страх ризику змінити вже перевірену на досвіді ефективну стратегію [18].

Причини формування стратегій та внесення змін до них пов'язані з ростом рівня економічних відносин у найі державі. Підприємство має регулярно тримати високий рівень конкурентоспроможності, щоб мати змогу, систематично аналізувати макро- і мікроекономічну ситуацію на ринку, поступово зміцнювати конкурентні позиції, забезпечувати планове довгострокове фінансово-економічне зростання та розвиток підприємства, а також працювати у напрямку зміцнення конкурентного статусу.

Концепція розробки плану стратегій, в нежалежності від термінів її дії, чи короткострокові плани реалізації чи в розрахунку на довготривалий період-це підвищення конкурентоспроможності. Воно в свою чергу, має основу на теорії стратегічного управління і відображає понятійний апарат для визначення понять, що чітко показують всю суть стратегії.

Серед важливих іних показників також виділяють наступні:

- склад;
- структуру об'єктів і суб'єктів;
- суть побудови стратегії;

- критеріїв, що впливають на прийняття рішень;
- вибір підприємства та обарання цілей на специфіці ринку;
- ринкової позиції конкурентних переваг;
- досягнення стратегічних короткотривалих та довготривалих цілей.

Здійснення та розробка початкового плану стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах конкуренції – першт за все, це процес прийняття рішення керівником. Так як це, безпоседньо стосується першого значення фінансування функціональних стратегій, розподілу бюджету та вцілому загального розуміння розподілу фінансово-економічного аспекту в період реалізації стратегії та існування підприємства загалом.

Це, звісно, необхідний параметр задля конкурентних переваг на ринку. Використовуючи подібниц підхід, стратегія підвищення конкурентоспроможності визначається з таких позицій:

- як першочерговий показник призначення і місії підприємств на ринку і вцілому його діяльності;
- як метод досягнення стратегічних планів та цілей;
- як напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом.

Для вибору стратегічних альтернатив, втілення в життя яких спрямоване на збільшення долі продукції на ринку за рахунок інших підприємств, та розрахування перспективного напрямку структури ринку зручно використовувати ланцюги Маркова.

Ця стратегія є системою покрокових дій підприємства для досягнення цілей. До стратегії входять наступні чинники:

- всі можливі альтернативи розвитку подій та наслідків дій стратегічного планування;
- першова можливість капіталовкадення і фінансування, виконавців, які несуть відповідальність.

Для росту рівня конкурентоспроможності також існують такі можливі стратегічні напрямки подій:

- зменшення вартості продукції;
- маркетингові заходи;
- оновлення асортименту та його диференціація;
- збільшення рівня якості товару.

Для втілення в життя такої стратегії необхідні наявності стратегічних заміників з урахуванням унікальності роботи підприємств на ринку.

Отже, враховуючи всі вищеперераховані фактори використання різних аспектів стратегій, від теорії споживчих переваг щодо оптимального вибору клієнтом продукції двох різних компаній, можна передбачати внутрішні показники результатів.

Обов'язково, при цьому враховувати зміну ринкових умов через застосування критеріїв максимуму (критерій песимізму А. Вайда) та мінімуму (критерій втрачених вигод Л. Саваже).

Варто також враховувати фактори неочікуваних змін, для того, щоб бути відносно готовим до кризових ситуацій, котрі не залежать від факторів та чинників внутрішнього середовища чи від певних дій конкурентів. В розгляді цього аспекту, варто зазначити, що навіть такий показник як клієнтоорієнтованість, яка адаптується в залежності від потреб нових покупців, чи змінюється задля задоволення потреб постійних. Ці всі пункти, звісно є теж дуже важливими і впливають на подальший розвиток підприємства, проте, необхідно враховувати форс-мажорні обставини, які приходять із зовнішнього середовища, не мається на увазі міжнародне, а те, що не стосується контрольованих моментів компанією чи оточення цього ж підприємства.

До таких чинників можемо віднести останні події в країні і світі. А саме, коронавірус, війна, початок кризи. Це все є дуже впливовими факторами для підприємств. Кожна така неочікувана поява в світі- призводить до закриття чималої

кількості підприємств, особливо це стосується малого бізнесу, адже в цій ніші наскладніше підлаштовуватися під такі жорсткі умови.

Отже, не дивлячись, на ряд можливих обставин, які можуть досить неочікувано з'явитись на перешкоді до звичайних темпів розвитку, важливо прораховувати всі варіанти стратегійних дій на такі випадки.

Як ми бачимо, з досвіду, на прикладі ситуації з спалахом коронавірусу, дійсно, багато підприємств взагалі закрилось, хтось перепрофілювався, інші скоротились, а хтось зміг знайти ті самі моменти, за рахунок яких підприємство змогло не тільки не зупиняти свою активну діяльність, але і підвищити свій рівень доходу.

Це є наслідком вірного вибору стратегії, адже ті компанії, що вирішили зупинити/призупинити свою діяльність втратили значно більше, ніж ті, що старались діяти, обираючи навіть найабсурдніші стратегії.

Не існує абсурдних стратегій, існують лише ті, що працюють і ті, що не працюють. Варто згадати, як компанія Volt, яка є одною з найвідоміших служб таксі в Україні, знайшла вихід в ситуації спалаху коронавірусу.

Дісно, ці події були дуже неочікуваними, на початку була невідомість і невизначеність подальших подій. Для підвищення рівня безпеки, з'явився ряд обмежень, наслідком яких бізнес втратив чималу суму потенціального заробітку. Зупинились пересування громадським транспортом, були закриті більшість установ і навіть продуктів. Volt швидко зорієнтувався і підприємство почало інтегрувати свої адаптації.

Одним із яскравих прикладів такої адаптації-є відділення водія від пасажирів плівкою. За рахунок таких, на перший погляд, абсурдних рішень, компанія не призупиняла свою діяльність і навпаки, змогла отримати підвищення ефективності доходів компанії.

Завдяки інтеграції вищезазначеного варіанту виходу з ситуації, клієнти мали змогу пересуватися по місту без страху заразитися, а водії мали змогу

продовжувати свою роботу, відповідно підприємство отримало можливість підвищити періодично свої доходи, але в подальшому це безпосередньо вплинуло на популярність саме цього таксі.

Не дивлячись, на початкові неоднозначні реакції пасажирів-це було дійсно хороше стратегічне рішення. Яке зробило не тільки збільшення відсотку доходів, але й маркетингове стратегічне рішення, за рахунок якого збільшилась кількість клієнтів лояльних саме до цієї компанії.

Розглядаючи ж, умови сьогодення, а саме зміни в підприємницькій діяльності з моменту повномасштабного вторгнення на територію України з 24 лютого, роблячи біглий аналіз по діяльності більшості підприємств, можна зазначити, що більшість з них так і не змогли адаптуватися за майже 9 місяців такої ситуації.

Аналізуючи рід діяльності відомих підприємств, ми маємо різні показники ефективності адаптивних стратегій. На жаль, більшість з них відображають негативні результати. Дійсно, деякі підприємства мають такий рід діяльності, котрий складно адаптувати в теперішні умови. Проте, все ж існують компанії, які зробили неможливе і не тільки не втратили свої звичайні доходи, але і підняли певний коефіцієнт прибутку.

Безперечно, такий результат є наслідком вдало підібраної стратегії, яка все ж змогла інтегруватися та адаптуватися під складні умови, що виникли наразі.

Прикладом таких випадків є певні нічні клуби, яким було дуже складно повернути свою підприємницьку діяльність та вийти на дохід довоєнних часів.

Зрозумілим є той факт, що діяльність нічних клубів зараз зовсім не актуальна, особливо, враховуючи факт комендантської години. Проте, і тут підприємці знайшли вихід. Ряд клубів протягом війни перекваліфікувався, деякі стали кафе чи рестораном, інші взагалі влатовували тематичні івенти для збору коштів на ЗСУ. За рахунок такого підходу, а саме «стратегія різкої зміни», отримали такі переваги:

-безпосередня допомога державі (у вигляді донату на ЗСУ)

- збереження рівня доходу компанії
- збереження місця роботи для працівників
- підтримка економіки України (за рахунок сплати податків)
- непоганий піар хід (за рахунок того що діяльність була не зупинена, люди відвідували це місце, маючи корисну ціль, назва була «на слуху»)

Отже, підприємства, мають бути гнучники до змін, мають вміти підбирати відповідну стратегію, в незалежності від ситуації та мають не боятися приймати «абсурдних» рішень.

При такому розвитку подій можливе утримання підприємства на високому конкурентному рівні та забезпечений його подальший розвиток.

Також одним із важливих аспектів вибору стратегії та розумнія напрямку векторів діяльності, безпосередньо і планів її реалізації в життя є ефективно використання впливу тих чи інших факторів та чинників на безпосереднє підвищення конкурентоспроможності компаній.

Опираючись на стастичні данні, групи керівників підприємств, яким провели соц. опитування, поділяються на два параметри:

- ринкові;
- інституційні.

Саме оцінка чинників та факторів керування підприємств дозволила виділити основні, а саме ті, що мають найбільший вплив на подальший розвиток діяльності компаній.

До впливу ринкових факторів, підприємці адаптувались і можуть знайти стратегічні компроміси подальшого плану розвитку в умовах зміни конкурентного середовища.

Фактори та чинники інституційного вектору, не беручи до уваги, поведінку підприємців, частіше заважають розвитку підприємств, а не допомагають, викликаючи необхідність змінювати або корегувати стратегію.

Тобто, створюючи стратегію, потрібно пов'язувати етап економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства.

Отже, стратегія як інструмент – це модель, працююча в загальному комплексі як безпосередній процес. Тобто, по суті створює та вибудовує принципи та правила. Як висновок – представляє собою логіку поведінки підприємства, яка в подальший діях буде визначати вектор розвитку на основі альтернативного прийняття рішення, щодо вибору компромісної нової побудови стратегії і її втілення в життя.

Як наслідок реалізації стратегій - підвищення науково-технічних ступенів, збільшення ефективності підприємства, а отже і бізнесу, вищих рівнів ресурсозбереження [65].

Правильний вибір стратегії інновацій та безпосереднє впровадження адаптивних важливих сучасних рішень це і є в певному обсязі стратегічний набір усіх рішень, який в свою чергу має за мету підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це і є запорука довгострокового успіху всіх підприємств.

Цьому, варто зазначити, повинна служити чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступна і зрозуміла методика формування та верифікації її альтернатив і, насамкінець, відбору серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій [19].

Саме стратегія призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможностей, притаманні такі якості-ознаки: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища. Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції

та ведення бізнесу [4], що обирає керівник підприємства для підвищення рівня ефективності та результативності підприємства, а також майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то вона являється поєднанням економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві, ціллю якого є саме одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим на той момент часу шляхом.

Сама ж структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії компанії. Стратегія розробляється у вигляді збалансованого стратегічного портфеля, до якого включають стратегічні альтернативи бізнес-поведінки підприємства, котра спрямована на зміцнення його позицій в розгляді коефіцієнта конкурентоздатності.

- При цьому, її вибір обов'язково має базуватися на фактори та чинники, як:
- обставини, умови та чинники зовнішнього мікро- та макро- середовища;
 - безпосередньо напрямом діяльності підприємства;
 - наявність науково-технічного потенціалу
 - наявність технологічного потенціалу;
 - номенклатура та асортимент товару;
 - життєвий цикл товару;
 - доречність та актуальність виду стратегії;
 - здатність створення умов для контролювання науково-технічної інформації;
 - стабільність, що відповідає заданому рівню ризику;
 - дійсні та актуальні можливості побудування стратегії тощо.

Варто зазначити, що базовими серед них є:

- інтелектуальна власність;
- ресурси, враховуючи всі аспекти і матеріальні, і кадрові, і фінансові;
- бізнес-ланцюги;

- характеристики ринку;
- класифікація товару за стадіями життєвого циклу підприємства;

Збільшення конкурентоспроможності пов'язано з планом реалізації та вибором ключових моментів в ході її втілення, а також побудування та майбутні видозмінення, що відбуваються на регулярній основі.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають будуватися та мати першочерговий план залежно від потреб клієнта та мають адаптуватися під актуальні потреби покупця:

- мають бути широкофункціональними;
- комплексними з власним унікальним стратегічним планом та основним логічним інструментарієм управління;
- з урахуванням актуального ринкового клімату;
- з урахуванням умов ситуації функціонування підприємства;
- рівень конкуренції та переваг основних конкурентів, а саме звернення уваги на методи суперництва – компанія створює відповідну стратегію конкурентоспроможності та план подальших дій.

1.2. Профіль діяльності рекламного агентства «Adsapience».

Adsapience – це activation powerhouse, який займається побудовою та підтримкою відносин між брэндами, їх споживачами та партнерами.

Компанія є лідером у галузевому рейтингу МАМІ за обсягами реалізованих проєктів у 2017 та 2018 роках та Client's Choice №2 за версією Effie Awards Ukraine у 2018 році. За 18 років роботи Adsapience створила найбільший в Україні бізнес маркетингових сервісів зі штатом понад 120 співробітників. В останні роки структура входила до Топ-5 великих гравців індустрії [1].

Основні експертизи та напрямки Adsapience: креатив та стратегія, інтегровані кампанії, experiential marketing, спонсорство та івенти, shopper та trade marketing, діджитал та продакшн.



Рис. 1.1 – Лейб компанії

Основні клієнти Adsapience: Mastercard, Київстар, Philip Morris Ukraine, Google Ukraine, Kredobank, Альфа Банк, IDS Borjomi Ukraine, Lego Ukraine, Metro Cash & Carry, Fozzi Group, Acino, Bayer, Sanofi, Carlsberg Ukraine, PepsiCo.[1]

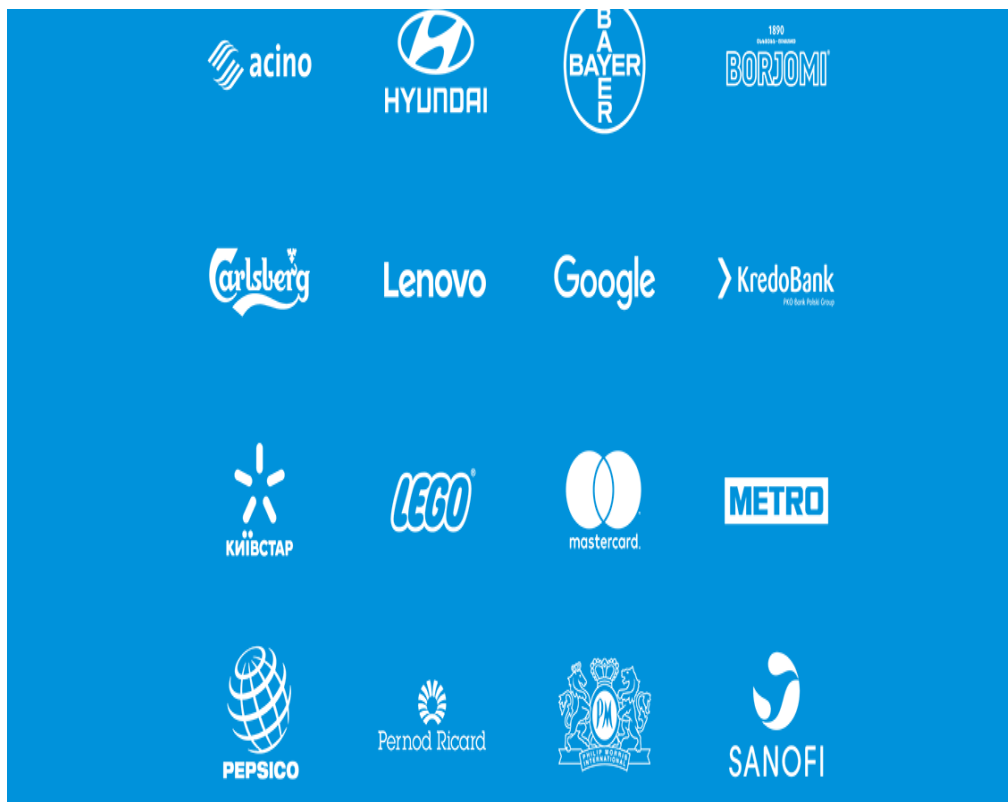


Рис.1.2. Ряд брендів, з якими працює компанія

На початку грудня 2017 року компанії «ТМА Україна», «Імпакто» та Momentum оголосили про вихід зі складу групи «АДВ» та утворили нову рекламно-комунікаційну структуру Adsapience [18].

Загалом «Adsapience» - це рекламне агенство, профілем діяльності якого є реклама, організація різноматних проектів для просування брендів клієнтів, виконання задач різного масштабу, які замовляють з України та Європи.

Рекламне агенство - це колектив творчих людей, які за допомогою засобів масової інформації (комунікаційних каналів) здійснюють рекламу (просування) послуг або товарів клієнта шляхом залучення до нього додаткового інтересу.

Рекламні агенства поділяються на дві (зазвичай виділяють саме ці групи) великі групи: творчі агенції (створюють рекламу), медійні агенції (розміщують рекламу).

Також на ринку є безліч агентств, що пропонують клієнтам більш спеціалізовані послуги: BTL, прямий маркетинг, інтерактивний маркетинг, комунікаційний дизайн, брендинг та інше.

Останнім часом набирають популярності рекламні агенції повного циклу — організації, що мають у своєму арсеналі весь спектр представлених вище видів рекламних послуг.

Ці рекламні агентства, по суті, рекламні компанії зі своїм виробництвом рекламної продукції, зі своїми фахівцями у всіх галузях реклами. Рекламна агенція повного циклу прагне охопити всі можливі види реклами, починаючи зі звичайної, традиційної реклами та закінчуючи інтернет-рекламою.

Структура рекламного агентства Adsapience:

Відділ роботи з клієнтами — група менеджерів, які є сполучною ланкою між клієнтом та рекламним агентством.

Відділ стратегічного планування відповідає за планування зв'язків. Відділ тісно працює зі споживчими дослідженнями та виробляє стратегію майбутньої рекламної кампанії.

Творчий відділ — це відділ, відповідальний створення ідей з урахуванням стратегії, обраної відділом стратегічного планування. Тут працюють копірайтери (відповідають за текстову частину реклами) та арт-директора (зоровий ряд). Відділ очолює чи кілька творчих директорів.

Виробничий відділ - дизайнери, фахівці з переддрукарської підготовки, продюсери агенцій. Люди, які допомагають втілити ідею, народжену у творчому відділі.

Відділ медіапланування — планує розміщення рекламних повідомлень клієнтів у ЗМІ, найбільш доречних аудиторії рекламованого продукту чи послуги. Поділяється на групи по роботі з клієнтами (одна група обслуговує одного або кількох клієнтів).

Відділ медіабайнгу - розміщує рекламні повідомлення на ТБ, радіо, у зовнішній рекламі, пресі, інтернеті та інше. Поділяється на підвідділи, які відповідають за роботу з конкретними медіа.

Field відділ – розроблює та втілює в життя проекти будь-якого масштабу, за побажаннями клієнта. Дуже часто займається івентами, де залучаються необхідні бренди, тим самим відбувається піар товару чи послуги.

Це може бути пряма реклама (наприклад організація дегустації/презентації продукту, де консультант напряму запрошує спробувати товар та розповідає про його переваги чи навіть має за ціль продати його покупцеві.)

Також може бути непряма реклама (наприклад, організація масштабного фестивалю чи концерту за підтримки певного бренду, про нього часто згадують, персонал працює в лейбованій формі, можливо присутня дана продукція на заході, але ніхто не схиляє до покупок та не презентує.)

Останній відділ компанії займається найбільшою реалізацією своєї діяльності. Попередні вищеперераховані відділи займаються підготовкою до того, що буде втілювати в життя Field відділ.

Адже BTL- це один з найбільш впливових видів реклами станом на сьогодні. Здійснення проектів такого формату приносять значно більші результати у сфері реклами.

Це можна пояснити тим, що споживачі звикли до звичайного виду реклами (на постерах, ролики в ютуб/по телевізору). І дісно, іноді це є теж ефективний вид просування, так як , люди вже адаптовані до такого формату і добре сприймають його. Такий достатньо класичний варіант звернення уваги з кожним днем стає все менш цікавим для споживача.

Зміна покоління, старих адаптивних звичок призводить до того, що без запровадження нових методів звернення уваги, бренд має низькі шанси на просування в широкі маси.

Світ дуже швидко змінюється, а світ продакшен має властивість змінюватися ще швидше, адже для високих показників конкурентоспроможності постійно потрібно адаптуватися під клієнта та дивувати споживача.

Проте, навіть при використанні звичайних методів поширення інформації про бренд, можна розбавити різними стратегіями, котрі будуть охоплювати аудиторію. Компанія Adsariense, при прийнятті рішення вибору звичайних класичних методів поширення бренду завжди опираються на сучасні методи їхнього довершення. Найчастіше вони користуються такими супутніми стратегіями:

1) Стратегія психологічного впливу:

-у роликках використовується легкий для запам'ятання мотив, котрий постійно згадується і дуже складно «викинути з голови», наприклад: «Містер Пропер вдвічі швидше-прибирати веселіше».

- використання гучної особливої фрази як то : «Копійка гривню береже», «Воздух-п`єш, як дихаєш».

-каламбур в рекламі, використання не існуючих слів і назв : «Кула ріба і Міла Баджа».

-звернення уваги на некласичний вид персонажів, котрі яскраві і добре запам'ятовуються.

-штучний запуск конфлікту споживачів реклами, для когось це буде антиреклама, а хтось обов'язково буде заступатися за ідею. Тим самим постійне розгорання назви бренду і, відповідно, популярність.

-чорний піар, дещо відрізняється від штучного запуску конфлікту. Але має на меті ті ж цілі. Щоб бренд постійно був на слуху.

Всі вищеперераховані стратегії мають психологічний вплив на потенційного споживача, тим самим, зазвичай бренди, що використовують цей вид стратегічного просування не можуть залишитися непоміченими.

Проте, це дуже тонка грань і потрібно розуміти де, коли і як можна застосовувати подібні методи. Дуже часто, навіть професійні маркетологи, наймають психолога для консультації в подібних стратегіях.

Для того, щоб правильно відчувати грань, де можна натиснути і отримати ефективний результат. Адже для успішного використання психологічної стратегії необхідно дуже добре орієнтуватися і психології людської поведінки та в специфіці конкретної аудиторії, на яку орієнтується підприємець.

2) Стратегія « приймання участі»:

-оголошення в рекламі про акцію, розіграші,призи: «Знайдіть виграшні фішки в середині упаковки», «Під кожною кришечкою унікальний код, за який ви отримаєте гарантований подарунок», «100 переможців отримують автомобіль»

-запропонувати споживачеві вплинути на розвиток підприємства: «Надсилайте фото своєї сім'ї - ми оберемо найкраще, а переможець буде зображений на упаковці», «Відправляйте ваші дизайнерські варіанти нашого майбутнього логотипу-переможець отримає річний запас продукту»

-запрошення в рекламі на екскурсію на завод/офіс,тощо. Таким чином, у більшості споживачів значно підвищиться рівень довіри до продукту, навіть якщо вони не відвідають локацію.

Так робив завод «Оболонь», вони запрошували на безкоштовні екскурсії, аби споживачі могли переконатися у достовірності заявленої рецептури виготовлення товару.

В період запуску цієї реклами, відсоток продажу цього бренду значно виріс, за статистичними даними опитувань, це пов'язано з високим рівнем довіри покупців.

Безперечно, існують і інші популярні стратегії при запуску роlikової реклами, проте вищеперераховані, є найбільш впливовими на сучасну аудиторію, особливо стратегія психологічного впливу. При вахуванні того факту, що стратегія

причасності до продукту на ринку вже дуже давно і звертає з роками на себе все менше і менше уваги, але все ж приносить свої результати.

1.3. Формування принципів підбору стратегії .

Розробка стратегії не є винятковою задачею спеціалістів зі стратегічного проектування. Кожному підприємству необхідно створювати як стратегічні, так і фінансові цілі.

Завоювання більш сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі завжди було вигідніше для акціонерів, ніж короткострокове покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Встановлення цілей – це звісно, базовий процес, котрий відбувається зверху вниз в організації і служить менеджерам нижчих ланок управління вектором напрямку у виконанні ними і їхніх підлеглих працівників, в їх підрозділах своїх завдань для досягнення загальною мети організації.

Стратегія організації повинна максимально відповідати специфіці галузі й конкурентності навколишньому середовищу. Добре обґрунтовані стратегічні цілі організації спрямовані на забезпечення можливостей зростання і захисту її сьогодення і майбутнього положення від зовнішніх загроз.

Основа стратегії організації має бути побудована на тому, що вона добре вміє робити. Мається на увазі те, що стратегія будується на організаційних силах і конкурентних можливостях.

Відповідно, загрозою для успішності стратегії є орієнтація на те, що організації не так добре вміє виконувати. Мається на увазі, на організаційну і конкурентну слабкість.

Стратегія не може вважатися по-справжньому ефективною, якщо вона не відповідає дієвості умов та ситуації в організації, а також не створює значної переваги над конкурентами і не покращує роботу підприємства.

Грамотно побудована стратегія включає в себе основні чинники успіху. Успішно діючі розробники плану стратегії прагнуть брати за каркас те, за рахунок чого організації досягає успіху. Наприклад, її досвід, переважно сильні сторони, найважливіші конкурентні можливості та в загальному головні переваги.

Головні переваги підприємства підкріплюють базові позиції та сприяють створенню конкурентних переваг. Розробники стратегії орієнтовані на забезпечення найкращих можливостей для ефективного розвитку підприємства і створення захисту від ймовірних загроз від її конкурентної позиції і потенційно-можливої діяльності.

Моделювання головних переваг і організаційних можливостей, яким конкурент нічого не зможе протиставити, – серйозна основа для забезпечення впевненої стабільної конкурентної переваги.

Приведення організаційної структури підприємства у відповідність до її стратегії вимагає, щоб стратегічно важливі види діяльності розглядалися як фундамент при побудові організаційної структури.

Як правило, не ефективно реалізувати нову стратегію в рамках старої організаційної структури.

Децентралізовані бізнес-одиниці можуть заважати ефективності просування результату в рамках поняття стратегії профільної диверсифікації до тих пір, поки унікальні організаційні заходи щодо координування однакових дій не будуть проведені. Позбавлення стратегічно важливих організаційних одиниць фондів, необхідних для виконання їх частини стратегічного плану, може підірвати процес його виконання [7].

Сучасні, добре спроектовані системи, як правило, беруть за основу для конкурентної переваги, але лише в тому випадку, якщо вони дають організації

можливості, яких немає у конкурентів. Головним показником ефективності роботи працівника та підрозділу вважається досягнення ними поставлених цілей, в рамках заданої мети.

Система мотиваційних заохочень та нематеріальна мотивація є найефективнішим інструментом інтеграції стратегії організації.

Варто зазначити, що станом на сьогоднішній день актуальною проблемою є переповнення ринку різноманітністю послуг, а разом з цим високою конкуренцією у більшості напрямків діяльності, що дісно є сучасною проблемою для організацій.

Нижче, на рис.1.3 наведено основні розгалуження системи стратегічного планування. Деякі, варто розглянути та розкрити більш детально.

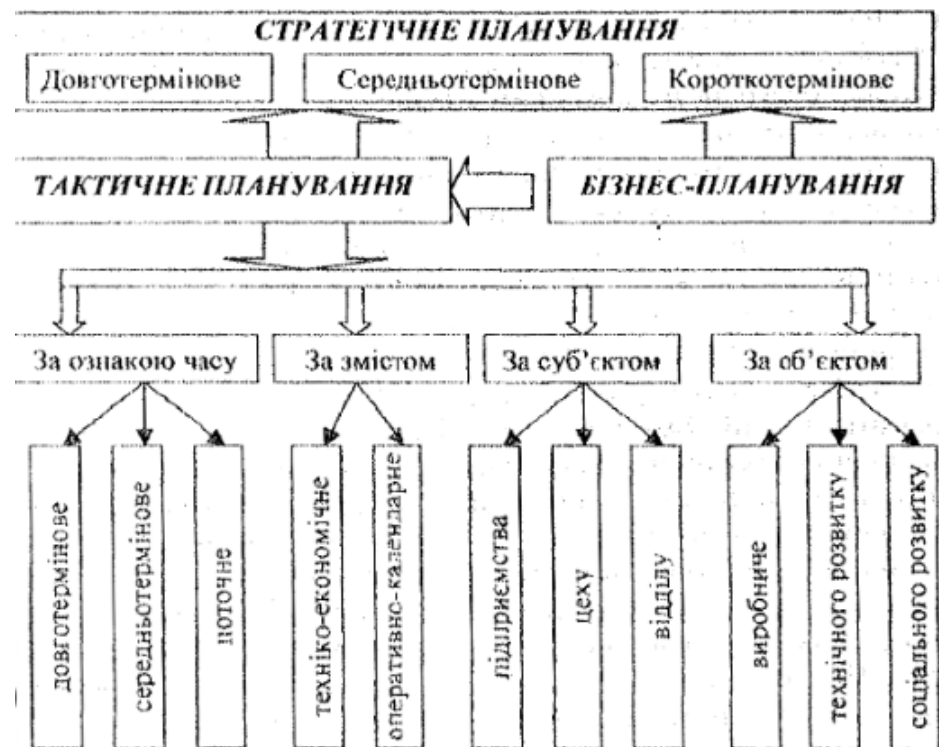


Рис.1.3. Система стратегічного планування

Адже, порівнюючи з досвідом у минулому (років 30 тому) для відкриття та ведення бізнесу - потрібно було лише:

- хороша ідея, що буде просто актуальною та необхідною для людей.

- стартовий капітал
- першочергове розповсюдження про відкриття та ведення цього бізнесу
- запуск на ринок
- продовження ведення діяльності.

За рахунок відсутності конкуренції у певних сферах, підприємці перекривали базові потреби людства і мали досить високий показник успішності ведення «бізнесу».

Що є стосується сьогодення, рівень конкурентоздатності -це прямий показник чи втримається компанія на плаву і чи зможе підтримувати задовільну планку доходів для свого власника.

Зараз пункти щодо відкриття та ведення бізнесу значно розширились, для цього найбазовішими речами стали такий аспект як : унікальність ідеї, котра можливо не буде настільки актуальною і необхідною для людей, проте буде їх приваблювати та зацікавить свою певну аудиторію, прорахування великих затрат на регулярну рекламу, задіяність блогерів, соц. мереж, побудування стратегій у маркетинговому середовищі, побудування фінансових стратегій, особливий підхід до клієнта (клієнтоорієнтованість), постійні зміни у продукті(адаптація під моду, вплив, хайп), та інш.

Вищеперераховані пункти ще років 20 тому майже не враховувались підприємцями, тому що навіть не було такої необхідності, а зараз без них, бізнес неможливо навіть запустити.

Найголовнішим, з яких є створення відповідної стратегії для розвитку підприємства. Стратегія має свою структуру побудови, яка має базуватися та відповідати необхідним вимогам для досягнення поставленої цілі.

Одним із факторів успішності впливу стратегії на ефективність результату-це обрати відповідний принцип формавання. Ряд принципів є дуже різноманітний і змінюється в залежності від сфери діяльності комерційного підприємства.

Наприклад, для досліджуваного підприємства «Adsapience» підходять наступні принципи:

1. Цілеспрямованість стратегічного управління. (побудування стратегії націлене на досягнення точної вказаної мети, вона має містити в собі конкретність, чіткість для того, щоб було добре зрозуміло який результат ми хочемо отримати)

2. Принцип науково-аналітичного передбачення. (стратегія складається на основі науково-аналітичних даних, прораховується максимально ймовірний варіант розвитку для досягнення поставленої цілі.)

3. Інформаційної достатності та надійності. (враховується всі дані, щодо підприємства, конкурентів, аналітики, фінансів, споживачів, матеріалу виготовлення чи локації для виготовлення/збуту товару чи послуги, тобто використовуються всі можливі дані, перевіряється достовірність даної інформації, відповідно до якої, вносяться корективи в необхідних параметрах)

4. Довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень. (будується стратегія, враховуючи всі фактори ризику і фактори впливу, проводиться ряд аналітичних дій, які розраховують на перспективу, що буде діяти на проєкт в довгостроковому плані. Стратегія повільна, але дієва, впливає на всі сфери діяльності підприємства, за рахунок довгостроковості виконання плану.)

5. Гнучкість, динамічна стійкість і керованість системи стратегічного управління. (побудування стратегії, враховуючи унікальність того чи іншого проєкту, загалом ряд короткострокових особливих стратегій, що приведуть до швидкого результату. Використовується за необхідністю в певних аспектах підприємства або недовгих проєктах.)

6. Єдність стратегічних планів і програм. (важливий аспект, що поєднує у собі всі принципи стратегічного планування. Всі стратегії мають бути між собою цілісними та не заважати одна одній. За рахунок чого, можна отримати коректний результат. Без використання цього принципу, стратегії можуть поглинати одна одну і негативно впливати на результат комерційної діяльності.)

7. Принцип обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку. (фактор, у якому необхідно враховувати зміни не лише в компанії, але і в країні та конкурентному середовищі. Говорить про те, що врахування зовнішніх факторів та поєднання їх з урахуванням внутрішніх приведе до більшого прибутку)

8. Створення необхідних умов для реалізації стратегії. (один із найголовніших принципів створення стратегії, при написанні якої завжди необхідно враховувати можливість створення всіх необхідних умов.)

9. Принцип пріоритетності людського фактора. (принцип що підходить для підприємств з ліберальними поглядами, врахування людського фактору, тобто врахування всіх необхідних умов для працівників і врахування їхніх бажань та думок.)

10. Принцип відповідності стратегії наявним ресурсам. (при створенні стратегії потрібно враховувати чи є можливість вже на даний момент її реалізація)

11. Індивідуалізація стратегій. (унікальність стратегії, що розробляється під конкретний проект і буде відповідати його вимогам і цілям. Є особливим підходом для досягнення необхідних планів і цілей.)

12. Принцип маркетингу. (базається на опорі на рекламу, просування бренду, розробки унікальної стратегії для підвищення попиту на послугу чи товар)

Кожен принцип має власні засоби і технології реалізації, які разом створюють цілісний процес стратегічного управління.

Кількість принципів не може визначатися штучно, а має відображати достатність фундаментальних положень, від яких залежить ефективність функціонування системи стратегічного управління. Подальшим розвитком результатів є з'ясування основних шляхів реалізації запропонованих принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами [26].

Форми й функції планування. Форми планування в загальному розумінні різноманітні. Вони вирізняються багаторівневістю й різносторонністю менеджменту.

Зокрема розрізняють основні:

а)-галузевий;

- регіональний;

- соціальний;

- науковотехнічний;

-екологічний;

-фінансовий та інші аспекти планування;

б) залежно від рівнів планування такі його рівні, як:

-міждержавний;

- загальнодержавний;

-регіональний;

- рівень суб'єктів господарювання , їхніх асоціацій;

в) залежно від горизонту планування:

- довгострокове;

-середньострокове;

-поточне;

г) залежно від кола розв'язуваних проблем:

-стратегічне;

-тактичне планування.

Багатоаспектність проєтування відображає різноманітність виникнення ймовірних проблем, що вирішуються в процесі менеджменту економічним і соціальним розвитком суспільства вцілому.

Планування є провідним елементом в системі менеджменту, відіграючи роль інструменту реалізації загальноприйнятої політики держави, а також її окремих суб'єктів і , безпосередньо, власників комерційних організацій.

Типи стратегічного планування та їх особливості. Орієнтація за показником часу, враховує в процесі стратегічного планування його причасність до минулих дій

суб'єкту, враховуючи всю історію сьогодення й потенційного майбутнього. Залежно від такої орієнтації Р.Акофф виділяє чотири типи планування:

- реактивне планування – враховує лише минулий досвід діяльності підприємства;
- інактивне планування застосовується лише до сьогодення; – преактивне планування ;
- спрямоване лише в майбутнє;
- інтерактивне планування;
- орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей за даними видами планування в теперішньому, минулому й майбутньому часі [7]

Кожний із поданих у табл. 1.1 чотирьох типів стратегічного планування практично не зустрічається в чистому вигляді, проте це досить зручна типологія, яка приховує в собі наспутні фактори:

- оцінка стратегії;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управлінський аналіз сильних та слабких сторін;
- оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
- цілі організації;
- місія організації.

Реактивне планування, що означає повернення до минулого. Прихильники цього типу планування заперечують усі теперішні результати й успіхи. Першочергово – сучасний технічний розвиток. Це пояснюється тим, що вони знайшли свої ідеали в минулому, які відповідають запитам, в рамках їхнього бачення.

При цьому часто можна зустріти використання методу генетичного підходу. Сутність якого полягає у тому, що проблеми досліджуються з погляду їх виникнення та розвитку в минулому.

Підприємство розглядається як стабільний, стійкий механізм, а його моделі розвитку подаються у вигляді екстраполяції минулого досвіду розвитку, у модель закладаються спроби повернутися до колишнього стану. Планування здійснюється проблемно, за ситуацією, здійснюється «від низу до верху», але при цьому чітко дотримуються ієрархічних принципів у управлінні [14].

Таблиця 1.1

Типи планування

Тип планування	Орієнтація в часі «+» позитивне ставлення; «-» негативне ставлення)		
	Минуле	Сьогодні	Майбутнє
Реактивне планування	+	-	-
Інактивне планування	-	+	-
Преактивне планування	-	-	+
Інтерактивне планування	+	+	+

Перевагами реактивного планування вважаються наступні чинники:

- використання кращого, взято з попереднього досвіду;
- спадковість, яка оберігає від різких і необдуманих змін;
- збереження традицій, що створюють ілюзію безпеки у працівників, що підтримує емоційний стан.

Недоліками реактивного планування вважають такі чинники:

- планування не розглядається як система, що базується на важливих взаємозалежних частинах;

- планування здійснюється без достатнього обліку об'єктивних обставин сьогодення й майбутніх змін, відповідно відсутня адаптивність та гнучкість;
- не витримується принцип участі, тому що такий вид планування – це функція лише для вищого керівництва;
- знижується загальна ефективність діяльності компанії.

Інактивне планування (тяга до сьогодення).

За такого планування вважається нецікавим як звернення до минулого досвіду, а також і прагнення до розвитку та руху вперед. Існуючі умови визнаються як ті, що повністю влаштовують. Головна ціль керівника – збереження стилю організації й недопущення будь-яких, на їхню думку, непотрібних змін.

Започаткування проблем, що виникли не цікавить тих, хто планує зараз. Основна увага переважно наділяється аналізу й оцінці поточного стану, будь-які зміни сприймаються як загроза чи перешкоди.

Перевагами інактивного планування вважаються:

- обережність планування діяльності, яка не викликає раптових, катастрофічних наслідків;
- відсутність необхідності постійно повертатися до минулого досвіду, аналізувати його і шукати причини.
- відсутність необхідності довгострокового планування, змін.

У сучасних умовах ринкового господарювання найчастіше таким типом планування користуються державні або ті приватизовані підприємства, які поки не хочуть чи не можуть пристосуватися до мінливих ринкових умов.

Недоліками інактивного планування вважають:

- нездатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- неповне використання можливостей співробітників;
- великий бюрократичний апарат, який постійно аналізує все, що відбувається.

-за час, що був витрачений на аналіз, відбуваються нові зміни, які знову потрібно аналізувати.

Враховуючи всі недоліки цього типу, стає очевидно, що при його використанні планування в умовах стабільного економічного стану країни можуть вижити лише бюджетні організації, чий доходи не сильно залежать від ринкових змін.

В умовах теперішньої української економіки підприємства, які використовують інактивне планування, приречені на «вимирання», враховуючи недостатнє бюджетне фінансування та відсутність економічної стабільності і цілісності в державі на даний момент.

Преактивне планування (орієнтація на майбутні зміни).

Орієнтуються на майбутні зміни, менеджери прагнуть прискорити зміни, наблизити майбутнє. За думкою Р. Акоффа, осідлати «першу хвилю» можливих змін для досягнення власних цілей (основна мета преактивістів). Планування пов'язане не стільки з отриманням підприємством прибутків, скільки з виживанням і зростанням організації [35].

Вони зорієнтовані на планування за цілями і на пошук оптимальних рішень. Часто використовують у своїй роботі досягнення НТП, звертаються до економіко-математичних методів планування. Велика частина часу присвячується прогнозам, до того ж точності прогнозів надається навіть перебільшене значення.

Планування відбувається «вниз», це означає, що керівництво виробляє стратегію розвитку, визначає ресурси й пропонує нижчим підрозділам планувати свою роботу для просування розвитку, опираючись на загальні цілі підприємства.

Перевагами преактивного планування вважаються:

- адекватний аналіз та оцінка зовнішнього середовища;
- прагнення врахувати чинники зовнішнього середовища і їх зміни в процесі проєктування стратегії.

Недоліками преактивного планування вважаються:

- недостатнє врахування попереднього досвіду;
- недостатня увага до потреб підприємства;
- відношення до кожного методу як до панацеї;
- перебір в плані захоплення новими методами;
- надмірна увага до точності прогнозів, коли їх розробленню приділяється багато часу й сил, а підготовка до майбутніх змін у результаті здійснюється занадто швидко, не оправдовуючи свої дії.

Інтерактивне планування (взаємодія).

Головна мета інтерактивного планування - це проектування бажаного майбутнього підприємства й пошук шляхів до його побудови з орієнтацією і на минуле, і на сучасне, і на майбутнє.

Р. Акофф вважає, що інтерактивісти здатні здійснити багато змін в організації, тому що інтерактивне планування має свій фундамент на принципі участі й допускає взаємодію з творчими здібностями усіх працівників підприємства.

До переваг інтерактивного планування відносять:

- розвинений процес творчості;
- врахування минулого досвіду, що означає допущення меншої кількості помилок;
- врахування майбутніх перспектив, що означає більшу націленість на результат в довгостроковому баченні.

До недоліків інтерактивного планування відносять:

- відсутність практичної моделі управління організацією;
- неможливість повністю контролювати майбутнє.

Доцільним є використання лише суті інтерактивного планування, а не його цілісну «ідеальну» форму, і моделювати майбутню діяльність підприємства, адаптуючи його ставлення до діцсності, в його мінливого ринкового середовища, яке ураховує стратегічне планування.

Можна зазначити, що кожний із перерахованих типів планування по факту ми застосовуємо до стратегічного планування, яке першим бере на себе удар ринкової економіки по підприємству. Це робиться для забезпечення його існування та нормального функціонування, яке не залежить від ситуативних змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Визначення місії організації. Дуже важливим рішенням при стратегічному плануванні є вибір підприємством глобальної єдиної мети. Глобальна мета підприємства, або місія, є чітко вираженою причиною існування підприємства, визначає його статус і забезпечує основні орієнтири для постановки цілей на різних організаційних рівнях [22].

У практичному аспекті місія – це цільове призначення існування підприємства, яке повинне реалізуватися в планованому форматі й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири для подальшого планування діяльності підприємства, що у поєднанні є основними складовими сутності наміченого для компанії успіху.

Вірне визначення цілі має важливе значення й відзначається:

- як базис (відправне посилання, точка опори) для всіх запланованих рішень і визначення цілей підприємства;

- місія створює впевненість, що підприємство переслідує добрі наміри й необхідні цілі для суспільства;

- допомагає зосередити й об'єднати зусилля працівників на обраному векторі;

- місія створює репутацію, так званий імідж підприємства для акціонерів, банків, підприємств та інших суб'єктів, зацікавлених у його ефективності розвитку.

Зміст місії в собі поєднує такі аспекти:

- декларування відкритості місії;

- досягнення цілі отримати бажаних клієнти;

- опис і політика у галузі товарів та послуг підприємства;

- характеристика ринку й ринкова політика, а саме: основні споживачі, клієнти, географія, користувачі;
- цілі підприємства, виражені в поняттях продовження бажання існування;
- зростання й прибутковості;
- технологія й технологічна політика: устаткування, процеси, інновації;
- філософія та етика бізнесу: принципи ведення бізнесу, мотивація, зовнішні й внутрішні цінності організації
- внутрішня концепція: рівень кулентоспроможності й фактори виживання;
- концепція планування та загального менеджменту, конкурентні переваги управління;
- зовнішній образ, репутація (імідж): відповідальність перед партнерами й суспільством у цілому, економічна й соціальна відповідальність перед споживачами;
- зобов'язання перед персоналом, відображення цінності працівника для організації.

Першочергове і одночасно найважливіше рішення під час стратегічного планування це вибір цілей організації.

Встановлена причина існування й проведення певних операцій з діяльності організації називається її місією. Для здійснення місії виробляються цілі, які згодом можна розглядати як критерії для всього процесу майбутньому прийнятті управлінських рішень.

Значення місії, яка по своїй суті виражена просто формально й ефективно представлена членам її організації, зазвичай не перебільшують. Якщо навіть самі керівники не знають, яка основна мета в їхньому підприємстві, то у них, відповідно, не буде мотиву для роздумів у виборі найкращої альтернативи.

Місія деталізує статус компанії й забезпечує напрямок руху її розвитку та орієнтири для визначення поточних цілей і стратегії на різних управлінських етапах і організаційних рівнях.

До поняття місії організації відносять такі параметри:

1. Завдання фірми з погляду її основних послуг або товарів, її основні ринки, технологія і т. д.
2. Зовнішнє стосовно організації середовище, яке визначає її робочі принципи.
3. Культура організації, робочий і соціальний клімат у ній. Наприклад, взуттєва майстерня могла б сформулювати свою місію в такий спосіб: «...термінове надання громадянам якісних послуг з ремонту взуття, які відповідають...». Генрі Форд, творець і багаторічний керівник автомобільної компанії, що добре розуміє значення прибутку, визначив місію своєї компанії як надання людям дешевого транспорту. Він правильно відзначав, що якщо «хтось це зробить, то прибуток навряд пройде повз» [57].

Так як кожна організація є відкритою системою, вона існує, задовольняючи певну потребу, як було раніше зазначено, виконує певну місію. Для того, щоб отримати прибуток, який потрібний для утримання компанії і для її виживання вцілому, організація повинна слідкувати за середовищем, в якому вона функціонує.

Саме в навколишньому середовищі менеджери організації мають віднайти загальну глобальну мету, щоб сформулювати місію.

Керівництво має відповісти для себе на два запитання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?». Важливо розуміти, що при виборі вузької місії організації (такої, як прибуток, дохід, обсяг продукції) обмежуються можливості управлінців допускати певні альтернативи під час ухвалення рішення.

У результаті можуть бути не враховані головні чинники, і подальші рішення можуть призвести до зниження ефективності організації загалом. Варто зазначити, що на побудові місії й виборі стратегічних цілей накладають «відбиток цінності», яких дотримується керівництво.

Цілі – це конкретний стан або бажаний результат, до якого прагне організація. Значення цілей важко переоцінити. За свідченням Ансоффа, у США 98 % усіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Ураховуючи різьочу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидні [56].

Висновки до розділу 1:

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей [7].

Стратегічне управління – це один із найефективніших методів управління в менеджменті для підвищення показників конкурентоспроможності, ефективності роботи підприємства, фінансово-економічних показників, і навіть організаційної структури в середині організації.

Від вірного вибору відповідної стратегії залежить подальший розвиток підприємства. Це є дуже важливий аспект для подальшого розвитку організації.

На прикладі досліджваного агенства «Adsapience», було розглянуто приклади сучасних стратегій, котрі охоплюють навіть такий аспект як вплив на психологічну свідомість людини.

Досліджуване підприємство, відображає, як важливо обрати унікальну гнучку та адаптивну концепцію майбутньої стратегії задля ефективного розвитку компанії в короткостроковому чи довгостроковому періоді часу.

Неймовірно важливим, є той факт, що дане підприємство, це дуже вдалим прикладом для розбору сутності і поняття «стратегія» та «стратегічне управління».

Адже, в своїх роботах, агенство хавжди опирається на особливість та неординарність ситуації існуючого проекту. Та підбирає найбільш гнучкі методи для задоволення потреб не тільки клієнта, (в даному випадку розуміється як замовник проекту), але і споживачів та потенційних клієнтів і споживачів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У «ADSAPIENCE»

2.1 Управлінський аналіз діяльності підприємства.

В першу чергу, для сформавання загального управлінського аналізу підприємства треба визначити рівень конкурентноспроможності організації. Адже саме цей показник показує првильність управлінських рішень і є очевидною відповідю на запитання про рівень ефективності діяльності підприємства.

Аналізуючі різні підприємства, їхню унікальність або/і на бізнес-рівні підприємства для реалізації стратегічних компромісних рішень та підбору відповідної для тієї ситуації конкретної стратегії розвитку підприємства варто вживати формальні методи.

Для досліджуваного підприємства підходить саме використання методів фінансово-економічного аналізу та визначення ймовірностей у форматі так званого прогнозування.

Зазвичай конкурентоспроможність підприємства визначають як реалізовану або потенційну можливість економічного суб'єкта до довготривалого фнкціонування у розрізі внутрішнього та міжнародного середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства вибудовує свій фундамент на:

- конкурентних перевагах підприємства;
- характеристиці можливість підприємства міцно триматися на ринку;
- відображені позиції підприємства щодо конкурентів.

Підреслимо, що при теперішній оцінці конкурентоспроможності компанії використовується цілий ряд сформованих методів. Виділивши наукові дослідження з цього приводу, видно класифікацію всіх методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення матеріалу	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: [56]

Беручи до уваги існування великої кількості різних методів, необхідно розділити їх на основні та інші.

Отже виокремо 3 основні групи:

- методи, які характеризують рівень управління підприємства;
- методи, які характеризують ринкові позиції організації ;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [18].

Пропонуємо таку класифікацію методів моделювання конкурентоспроможності підприємства, яка поділяється на групи.

Часто за такою ознакою класифікується форма відображення результатів оцінки, відповідно якій, поділяються на:

- графічні;
- розрахункові;
- матричні;
- комбіновані.

Графічний метод. Він базується на оцінюванні конкурентоспроможності у вигляді формування «Багатокутника конкурентоспроможності» чи «Радіальної діаграми конкурентоспроможності».

Компанії, що має найвищий показник рівня конкурентоспроможності, відповідає багатокутник з максимальною площею (S_i). Проводячи вісі, на яких позначаються рівні значень досліджуваних факторів (n) під рівними між собою кутами α_i , (тобто питома вага кожного з факторів впливу є однаковою), то площу кожного багатокутника (S_i) можна обчислити за формулою (2.1.):

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n g_i g_{i+1} \sin \alpha_i \quad (2.1.)$$

Де: g_i - значення i -го інтегрованого факторного показника за критеріями оцінки кожного з факторів підприємства [67].

Графічний метод. Баується на створені оцінюванки конкурентоспроможності підприємства. Він має свої переваги за рахунок своєї простоти та легкості в моделюванні. Але, варто зазначити, що він не дає можливості відобразити показник певного загального критерію конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу вважається за недолік.

Суть методу: відбувається пошук критеріїв конкурентоспроможності товару або, як правило, підприємства в цілому, свотрення ієрархії знайдених критеріїв і побудування багатокутників конкурентоспроможності.

В ньому немає легких наочних і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, він створюється на застосуванні векторів компетенції.

Науковці відносять до недоліків відсутність можливості прогнозувати інформацію, яка змогла б показати міру та параметри аналізу досліджуваного підприємства, що необхідно для покращування результативності.

Що ж стосується переваг методу, його застосування дає змогу порівнювати роботу одночасно всіх конкурентів, визначаючи їхні та свої сильні/слабкі сторони.

Табличний метод. В основі лежать риси матричного методу і тому не виділяється тут в окрему категорію. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на:

- життєвий цикл продукції;
 - оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частина ринку;
 - теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага;
 - метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.
 - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції
 - специфічні методи -особливі методи, що допомагають при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями його діяльності: інноваційному, виробничому, маркетинговому, фінансовому критерію.
- комплексні методи – це методи, що ґрунтуються на комплексному підході для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. [15, с.75].

Згідно з теорією конкурентоздатними існують ті компанії, що рівень організованості діяльності всіх підрозділів і служб на високому значенні. Безліч факторів можуть впливати на ефективність роботи підприємства та ресурсів фірми.

Оцінювання ефективності роботи кожного окремо з підрозділів допускає оцінювання ефективності залучення ними цих ресурсів. Метод складається на основі оцінюванні групових показників – критеріїв конкурентоспроможності, відображених в таблиці 2.2.

Основні критерії конкурентоспроможності товарів

Критерій	Характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару – це здатність фірмового товару виконувати свої функції. Рівень якості – відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються, за формою представлення, за типом властивостей [14].
Соціальна адресність	Соціальна адресність – відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця [17].
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» – прояв новизни. [17].

Інформативність товару	Інформативність продукції – здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат предкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі залежатиме від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції [17].
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямой зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби [13].
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару [14].

Безпека	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи [14].
Імідж товару	Імідж організації (підприємства) – популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, в строк виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем) [14].

2.2. Характеристика стану та аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.

Для розуміння рівня рентабельності діяльності підприємства необхідно здійснити аналіз її фінансової діяльності. Розглядаючи всі основні фінансово-економічні показники організації, можна виділити потенційний напрямок руху для потрібних змін в діяльності підприємства для майбутнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Для цього треба визначити фінансово-економічні можливості організації. Опираючись на ці дані, вже можна оцінити стан компанії і розробити подальший план дій. Розглянемо основні технічно-економічні показники компанії за останні 3 роки (табл.2.3.).

Чистий прибуток 2021 році склав 387000,9 тис. грн, що на 42 тис. грн більше, ніж у 2020 році. У 2020 році він збільшився на 91 тис грн, у порівнянні з 2019 роком.

Тобто ми бачимо значний зріст прибутку з кожним роком, що значно зріс у 2021 році. Беручи до уваги те, що підприємство не є виробничим, багато з позицій в звітності є просто відсутніми.

Зі звітності ми бачимо, що період 2019-2021 компанія мала певні зміни її діяльності. Необхідно проаналізувати, які саме зміни відбулись в фінансово-економічному плані.

Рівнозначну важливість мають і фінансові затрати до оподаткування, і чистий прибуток, так як діяльність, що пов'язана з ІТ-рішеннями не підлягає оподаткуванню (компанія співпрацює ІТ-каналами, та є партнером одного з клієнтів відомих ІТ-компаній) з Відповідно до «Податкового кодексу України від 02 грудня 2010 року №2755-VI із змінами та доповненнями тимчасово, з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції.» [22].

Важливо зазначити, що дані про 2022 рік відсутні не лише через рінність подачі звітного періоду, але за причиною того, що агенство майже весь 2022 рік не працювало активно.

В зв'язку із ситуацією, яка сталась в державі, проведення проектів відмінили на період активних бойових дій в Україні. Це є логічний фактом, тому, івенти такого формату, які організують в агенстві зараз є недоречними для українців.

До того ж, дуже складно забезпечити всі необхідні умови для проведення подібних заходів, щоб весь персонал був у безпеці.

**Основні техніко-економічні показники діяльності Adsapience
за 2019-2021 роки**

Найменування Показника	Роки			Відхилення абсолютне, ±	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Запаси	6,8 1,7	6,8 1,7	5,3 -	0 0	-6,5 0
Собівартість реалізованої продукції, грн	1019700	1000000	1141500	17700	139500
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2800200	8067200	6762598	18000	15700
Чистий прибуток, тис. грн	254876,9	345000,8	387000,6	180	150
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	70	100	150	25	30
Фонд оплати праці штатних працівників, грн	840,000	1500,000	2550,000	3000	6000

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна оплата праці, тис. грн./особу	12	15	17	2	3
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн./особу	82,54	49,90	60,64	32,6 4	10,7 4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1045, 25	638,4	199,4	-407	-439
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,18	1,64	6,69	0,46	5,05
Власний капітал, тис. грн.	200,0	300,2	560,1	100, 2	250, 9
Рентабельність витрат, %	2,7	1,01	2,26	-1,69	1,25
Рентабельність активів, %	2,3	8,63	8,8	6,33	0,17
Рентабельність власного капіталу, %	141	33,7	46,1	- 107, 3	12,4 1

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності Adsapience.

Рентабельність витрат від збуту товару чи послуги підприємства розраховується за співвідношенням валового прибутку до виробничої собівартості, окрім цього враховуються адміністративні та збутові витрати.

Це показує взаємозв'язок чистого доходу, прибутку та собівартості виробництва збуту товару і відображає об'єм прибутку, у розрахунку на 1 грн витрат, вкладених у розрахування собівартості [56].

Власний капітал збільшився у період з 2019 по 2021 роки, що вплинуло на фінансовий стан компанії позитивно. Коефіцієнт оборотності коштів в 2019 році зріс на 0,46, а у 2021 році на 5,05.

Рентабельність активів – відображення фінансового стану підприємства, що характеризує успішність та доцільність використання всіх активів компанії.

Вивчаючи ці дані, ми бачимо, що у 2019 використання активів організації складало 2,3%, що на 6,33 менше за показник 2021 року. У 2019 році цей показник склав 8,63%, що на 0,17% менше за 2021 рік.

Рентабельність власного капіталу відображає успішність використання власного капіталу. В 2019 році ефективність власного капіталу склала 141%, в 2021 році – 33,7%, а в 2019 – 46,11%.

При оцінюванні фінансового критерію виробництва показниками мають відображати такі результати, щоб усі учасники економічних відносин з підприємством могли точно прогнозувати наскільки надійне підприємство як партнер у фінансово-економічному еквіваленті. Це означає, що дані показники основні для прийняття рішення про доцільність встановлення або продовження відносин з цим підприємством [26].

Коефіцієнт фінансової стійкості - показник, який характеризує про здатність компанії тримати свою платоспроможність на сталому рівні в довгостроковому періоді часу. Показник коефіцієнта відображає, яку частину активів підприємство може вкладати за рахунок постійного капіталу і капіталу, який залучений на довготривалий строк. Нормативне значення відповідає 0,7 – 0,9 [25].

Розглянемо дані фінансового положення та ліквідності підприємства на період 2019 – 2021 роки (табл.2.4).

Adsapience за розглянуті роки показує, що вона фінансово стабільна, частіше всього дорівнюють нормативним значенням, що в свою чергу говорить про високий рівень фінансову стабільності в перспективі довгого періоду.

Як було вищевказано, нормативне значення коефіцієнту фінансової стійкості відповідає межах від 0,7 до 0,9. Вищі показники вважаються не типовими для активних підприємств, тому що короткострокові зобов'язання видозмінюються на постійній основі.

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану та ліквідності “ Adsapience ” за 2019-2021 роки

Показники	На кінець року			Нормативне значення	Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021		2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,6	25,5	19,11	0,7-0,9.	23,9	-6,39
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	1,34	1,18	1-3	0,37	-0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	1,34	1,16	> 0,6	0,37	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,75	0,07	0,2...0,3	0,74	-0,68

Джерело: Складено за даними фінансової звітності Adsapience.

В 2019 році даний показник складав 1,6, що менше на 23,5 від 2019 року. В 2020 році цей показник склав 19,11 відсоткових пунктів. Високе значення показника говорить про позитивні перспективи розвитку підприємства, а також про низький ризик банкрутства [26].

Показник коефіцієнта ліквідності в загальному має бути менше значення 2, платоспроможність компанії недостатня, це свідчить про можливість фінансового ризику і для компанії, і для партнерів.

Низький рівень ліквідності це прямий показник труднощів діяльності підприємства в перспективі, або ж недостатньо якісну організацію в плані матеріально-технічного устаткування.

Коефіцієнт поточної ліквідності має нормативне значення в межах 1-3, однак значення до якого необхідно дійти в короткостроковій перспективі від 2 до 3.

Якщо значення не відповідає нормам це є показником проблемного стану платоспроможності, що є очевидним, тому що оборотних активів замало для того, щоб відповідати за поточними зобов'язаннями [8].

У розглянутому періоді підприємство відображає значення в межах норми. Це є показником достатнього рівня платоспроможності підприємства в даний період.

Теоретично значення коефіцієнта абсолютної ліквідності можна прийняти за достатнє, якщо воно досягло чи навіть перебільшило значення 0,2...0,3.

Що відноситься до практичних даних, то показники можуть бути спокійно і значно нижчими. За цим значенням не потрібно відразу робити негативні висновки про можливість компанії.

Коефіцієнт загальної ліквідності – характеризує пропорції оборотних активів і поточних зобов'язань. Значення поточної ліквідності - це показник можливості підприємства дотримуватися відповідності за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів [33].

Значення показує, скільки підприємство має гривень оборотних коштів в розрахунку на кожну гривню поточних зобов'язань. [33].

Розглядаючи досліджуване підприємство, можна впевнено говорити, що з кожним роком його активність, доходи та різноманітність діяльності збільшуються.

Беручи до уваги, аналізовані роки 2019-2021, можна зауважити, що такі показники як кількість персоналу, кількість вкладених коштів, і найголовніше для фінансово-економічної складової-чистий дохід – тільки зростають, дуже активними темпами. Відповідно, можна робити висновки, що в фінансово-економічному плані підприємство досить успішне.

Аналізуючи останній рік діяльності, на жаль, можна спостерігати тенденцію занепаду. Перші місяці з початку повномасштабного вторгнення вимили із колії агенство та змінили всі плани. Відмінились 95% запланований міроприємств, що відповідно, відобразилось на загальних прибутках компанії.

При таких умовах мова про активний розвиток або побудову ефективної стратегії для подальшого руху навіть не йде. Клієнти самі відмовляються від проведення будь-яких заходів, адже безпека персоналу та людей, які могли відвідувати ці локації набагато важливіші, ніж втрачені доходи.

Окрім того, клієнти відклали замовлення будь-яких інших задач, так як на разі це не дуже ефективна стратегія для просування будь-якого бренду, через ймовірний негатив зі сторони покупців.

Тому аналізуючи діяльність 2022 року в компанії відбувається певна кризова ситуація, пов'язана із скороченням всіх можливостей для заробітку. Проте, підприємство продовжує свою роботу за межами України, за рахунок чого і тримається на ринку в даній галузі.

Для підтримання конкурентоспроможної серед нових великих підприємств потрібно буде звертати увагу на поточні питання та потреби, які з'являються під час діяльності компанії.

SWOT-аналіз це гнучки метод, що підлаштовується. Він використовується в стратегічному плануванні роботи підприємств. Метод дуже універсальний, адже його можна застосувати до будь-якого масштабу компанії, і до багатомільярдної, і навіть до навчального закладу.

Суть даного методу в тому, що впливачі чинники, фактори, явища на функціонування та швидкий розвиток розділяються на 4 основні категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

SWOT-аналіз не має усієї інформації, котра потрібна для прийняття раціональних рішень менеджера, але завдяки цьому аналізу ми маємо змогу оцінювати наявну ситуацію.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Adsapience»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Досвід розробки різнопланових івентів, унікальність і гнучкість підбору проекту під задачу клієнта	Низька інформованість потенційних споживачів щодо існування всього ряду послуг агенства
Сильна команда розробників та спеціалістів різних спектрів	Страхи потенційних клієнтів до невідомості в плані реалізації різних заходів.
Наявність додаткових коштів та часу для дорозробки та вдосконалення основного функціоналу за запитами клієнтів	Ефективні продажі та маркетинг з досвідом роботи спеціалістів в B2B
Відсутність додаткових коштів для дорозробки та вдосконалення основного функціоналу за запитами клієнтів	Відсутність активного маркетингу та сильного відділу продажів
Напрацьована клієнтська база (крупними клієнтами)	Висока конкуренція в сегменті
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Розміщення рекламної інформації на сторонніх ресурсах та популярних для маркетологів сайтах, сторінках в соц. мережах	Втрата бази даних через непередбачувані обставини.
Регулярне резервування інформації, захист її за допомогою сторонніх компаній	Зміни в законодавстві, що передбачають обмеження в роботі чи негайні зміни режиму роботи
Збільшення рентабельності, контроль над витратами	Загроза непередбачених обставин
Залучення співпраці з великими компаніями, що нададуть більшої сили бренду	Промислове шпигунство, винесення інформації про напрацювання за межі дозволеного компанією, відкриття комерційної таємниці

Продовження таблиці 2.5

Можливості вузької спеціалізації	Припинення роботи сайту через перевантаження на сервери у зв'язку з великою кількістю користувачів
Можливості першими розробити бажаний функціонал на ринку	Цінові війни з конкурентами

Джерело: Складено автором

Нижче розглянемо ймовірності розвитку прогнозованих подій при одночасному використанні сили та можливостей (СиМ), сили та загроз (СиЗ), слабкі сторін (СлМ) та можливостей, слабких сторін та загроз (СлЗ), див табл.2.6

Таблиця 2.6.

Поєднання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у «Adsapience»

СиМ	СиЗ
За рахунок нарощення фінансових можливостей при стандартних умовах є фінансові ресурси для покращення кваліфікації персоналу, оновлення технічних ресурсів	При втраті бази даних можливе її хоча б часткове відновлення за рахунок знань та досвіду працівників
Велика база клієнтів дає змогу залучити ще більше великих компаній та покращити імідж компанії	Досвідчені - спеціалісти можуть запобігти виникненню небажаної конкуренції з боку головних опонентів
За рахунок кваліфікованих в сфері B2B працівників з'явиться більше зацікавлених в продукті клієнтів	Маркетологічний підхід може змінити свою стратегію для пошуку і розширення нових клієнтів
СлМ	СлЗ
Слабка інформованість клієнтів може бути нівельована за допомогою розміщення рекламної інформації на сторонніх сайтах та ЗМІ	Втрата бази даних та відсутність додаткових коштів може призвести до краху компанії, тому потрібно у такому разі завжди мати резерв зменшувати можливість до втрати даних.

Продовження таблиця 2.6

Страх перед новим у клієнтів може знизитися якщо у компанії буде стійке враження про надійність через те, що в системі ве працюють великі та впливові клієнти	Цінові війни з конкурентами знижують прибутки, що доповниться відсутнім активним маркетингом. В такому разі має бути функціонал, що не повторюється у конкурентів та буде певною перевагою на ринку
Відсутність сильної команди з продажів та маркетингу може виправити стійке фінансове становище через збільшення рентабельності	Зміни в законодавстві передбачають негайної реакції, на що завжди потрібні додаткові кошти. Якщо ж вони будуть відсутні, буде потреба в пошуку інвестицій

Джерело: Складено автором на основі табл.2.5.

Отже, SWOT-аналіз напряду стимулює проектуванню дій, що необхідно виконувати підприємству при поєднанні різних факторів.

Як ми бачимо вище, головна стратегія компанії опирається на розвиток організації маркетингового ринку, але компанія ще не витрачає достатніх ресурсів для розвитку на даній платформі, а лише опирається на моделювання стратегічних факторів.

Сутність PEST-аналізу. Знаходження й оцінювання впливу факторів макросередовища на результати сьогоденних та перспективних аспектів діяльності компанії.

Метою PEST-аналізу є відслідковування будь-яких змін в макросередовищі за 4 напрямками, а також у виявленні можливих тенденцій чи подій, які є невідконтрольними для підприємства, але дуже впливають на приймання стратегічних рішень.

Розглянемо PEST-аналіз факторів впливу на ринок (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика (P) 1. Стійкість влади та діючого правління 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика	Економіка (E) 1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси
Соціум (S) 1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до інновацій 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів	Технологія (T) 1. Державна технічна політика 2. Ступінь доступу до інноваційних технологій 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти

Джерело : [57].

Для засвідчення результатів PEST-аналізу оберемо основні стратегічні чинники, визначимо вагу цих факторів та оцінку, на основі яких побудовано зважену оцінку (табл.2.8.).

Таблиця 2.8.

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Державна підтримка малого та великого бізнесу	0,20	3	0,6
Економічна стабілізація	0,15	4	0,6
Підвищення купівельної спроможності	0,05	3	0,15
Розвиток інновацій в країні	0,10	5	0,5
Загрози			
Посилення державного регулювання галузі	0,15	4	0,6
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	3	0,3
Нові технології та системи	0,15	3	0,45
Зниження активності клієнтів	0,10	2	0,2
Сумарна оцінка	1		3,4

У цьому випадку оцінка 3,4 відображає, що реакція підприємства на стратегічні чинники зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Як ми бачимо з табл. 2.8., найнижчі значення мають такі фактори можливостей та загроз зовнішнього середовища як зменшення активності клієнтів, підвищення купівельної спроможності, суперництво на внутрішньому ринку та інноваційні технології, підтримка малого та великого бізнесу від держави. Підприємствам необхідно своєчасно слідкувати за змінами та підготуватися до появ тих чи інших факторів [35].

2.3 Аналіз ефективності стратегій на підприємстві «Adsapience».

Повертаючись, до діяльності «Field відділу», важливо зазначити, що це дуже широке поле для використання нових, ще невідомих покупцю стратегій, а це означає, що вплив на них буде значно вищий ніж від минулих, вже відомих для споживачів рекламних активностей.

«Field відділ» має широке різноманіття діяльності і може використовувати будь-які інструменти для підвищення лояльності до бренду. Цими інструментами може бути, як вже раніше було зазначено, пряма релама або непряма. Це веде за собою, ще більш ширше поняття про варіанти просування бренду.

Очевидно, що для просування того чи іншого бренду компанія використовує ряд різних стратегій. Всі вони обираються індивідуально під унікальні нюанси бренду чи цілком прехту, це особливий підхід, ціль якого є підвищення лояльності

до бренду, підвищення продажів, популярності та просто періодичне нагадування про себе вже і так постійним клієнтам.

Компанія займається створенням різноманітного ряду абсолютно унікальних проєктів, які відрізнялись один від одного глобально, починаючи з націлення на аудиторію, на яку вони планують працювати.

Очевидним є той факт, що створюючи план дій, обираючи стратегію, найголовнішим у продакшен є націленість на відповідний сегмент аудиторії. На прикладі одного з проєктів, можна проаналізувати ряд стратегій та підходів, які були використані для його реалізації.

Сутність проєкту полягала у тому, щоб бренд «Pampers», який займається виготовленням підгузків для дітей, нагадав про себе та підвищив рівень продажу і популярності. Бренд обрав вид взаємодії BTL, чим і займається аналізований зараз відділ.

BTL (від англ. below-the-line "під рисою") - сукупність ринкових зв'язків, яка відрізняється від прямої реклами ATL (від англ. above-the-Line) способом впливу на цільову аудиторію.

Як правило, інструменти BTL дозволяють взаємодіяти з учасниками рекламних дій особисто, безпосередньо у точках продажу. Але крім такого роду впливу, уявлень, організації подій та виставкової діяльності, BTL також включає інструменти, що спонукають збут, які не завжди пов'язані з безпосередньо особистими зв'язками, наприклад, товарознавство, викладка і прямі поштові розсилки [57].

Компанія запропонувала бренду стратегію «одного разу». Сутність якої полягає у запропонуванні вузьконаправленій аудиторії споживачів безкоштовно спробувати семпл (зразок). Вона працює в таких випадках:

- коли споживач ще не користувався конкретним брендом. Скоріше всього навіть просто не задумувався його спробувати так, як за випадковим збігом почав використовувати товар конкурента чи взагалі не задумувався про необхідність чи

бажання використання даного товару. В такому випадку, один раз спробуючи, є велика вірогідність, що споживач хоча б зверне увагу на цей бренд або взагалі захоче на нього перейти (у випадку використання конкурентної продукції)

-коли споживач вже користувався даним брендом, але щось не сподобалось. Можливо, це були поспішні висновки, після яких покупець не повертався до ідеї придбати цей товар. Але при нагоді безкоштовно використати, в даному випадку, підгузок, може знайти для себе ряд переваг, про які б навряд чи б задумався, без відсутності даного виду реклами. В обох випадках, бренд нагадав про себе, надав можливість використати свою продукцію безкоштовно і за статистичними даними підняв рівень своїх продажів.

Таблиця 2.9

План для запуску проекту «Pampers»

Період проведення проекту «Pampers»	9 місяців
Прогнозовані результати підвищення продажів	3-3.5%
Необхідний кадровий склад	1 координатор проекту, 1 супервайзер на 1 місто, 1 консультант на 1 точку
Місце проведення проекту	Всі обласні центри неокупованої території України (парки, поліклініки)
Кількість задіяних точок	34
Кількість зібраних номерів для бази	12 456

Реальні результати підвищення продажів	4.34%
---	--------------

Вище, в табл. 2.9., наведено основні дані, які були необхідні для запуску проекту, відповідно обраної стратегії, дані щодо бюджетування, розподілу фінансів є конфіденційними та суворо заборонені для розповсюдження.

В поєднанні зі стратегією «одного разу» ми використовували стратегію «обмін». Споживачі дісно отримували семпл безкоштовно, проте, щоб його вручити- консультант мав взяти номер телефону у споживача. Який в подальшому бренд використовував для розсилки акцій, нагадувань про себе, та інш.

Тому покупці, які, можливо, не звернули увагу на бренд спочатку, могли звернути увагу на цікаву для них акцію.

По статистичним даним, такий варіант реклами підняв продажі на 4.34%, бренду такого масштабу є дуже значним грошовим еквівалентом.

До вибору стратегії, як вже було неодноразово зазначено агенство підходить з унікальністю, яка буде актуальною для бренду, ряду споживачів.

Діяльність підприємства можна проаналізувати ще на одному прикладі. Проект, котрий вирізняється своїм індивідуальним підходом до просування бренду- проект для компанії «Mastercard».

Цей бренд в Україні знає кожен, здавалося б необхідності в рекламі і так немає. Але, конкуренцію ніхто не відміняв, потрібно постійно виділятися і запам'ятовуватися споживачеві своїм цікавим підходом. Як один із варіантів для підвищення лояльності до бренду, компанія запропонувала стратегію «ненав'язливої інтеграції».

Суть проекту полягала в організації концерта українського виконавця Монатіка, за участю вищевказаного бренду. Для реалізації ідеї, запросили відомих зірок на концерт з допомогою подарунків, що надіслали їм. Кожен подарунок був в

брендованій коробці «Mastercard», безперечно, для відомих людей це теж варіант піару.

Адже дуже приємно, коли тебе , одного із загальної кількості 100 людей, запрошують на концерт. Відповідно, це розійшлося по соц. мережах, які є дуже впливовим інструментом просування брендів.

Зірки знімали свою подяку разом із подарунком, в свою чергу подарункова коробка та пакет були із лейбом «Mastercard». Таким чином, ми вже нагадали достатньо широкій аудиторії про існування «Mastercard», це звісно «відкладається в голові» і при потенційному виборі «яку ж картку зробити?» люди несвідомо можуть обирати «Mastercard». Так як ця платіжна система більше на слуху ніж конкурентна.

Звісно, на самому концерті, були і ролики, і нагадування про «Mastercard» і навіть брендований одяг персоналу. Це все прямі чинники впливу на людську свідомість.

Дуже приємно розуміти, що платіжна система, якою ти користуєшся/або плануєш обрати її – має можливість приймати участь в організації концерту такого масштабу. Зрозуміло,що це зовсім не новий вид стратегії, але ж робочий.

Таблиця 2.10

План запуску проєту «Mastercard»

Строки проведення проєкту «Mastercard»	1 день
Строки організації проєкту «Mastercard»	1 тиждень
Необхідний кадровий персонал	1 координатор, 4 хостес, 1 бармен, 2 тех.персонал

Кількість задіяних відомих гостей	100
-----------------------------------	-----

Продовження табл. 2.10

Кількість подарунків для гостей	1 подарунок 1 гостю
Ціль проведення івенту	Нагадати про себе, бути конкурентним і цікавим

У таблиці 2.10., відображено основні дані, необхідні для старту проекту, дані щодо бюджетування, розподілу фінансів є конфіденційними та суворо заборонені для розповсюдження. Ціль проекту була виконана, бренд став частіше з'являтися в соц. мережах, завдяки чому підвищив свою лояльність до споживачів.

Висновки до розділу 2:

Загальний фінансово-економічний стан підприємства на даний момент не є задовільним. Проте, враховуючи потенціал компанії, її напрямки розвитку, лояльне відношення до працівників навіть в періоди кризи в організації, а також наявність методів як відновити в подальшому роботу та як утримувати діяльність в такій ситуації, можна сказати, що компанія буде продовжувати свою роботу, не зважаючи на тимчасові перешкоди.

Підтвердженням цього виступають докази у формі економічно-фінансової звітності, на яких ми бачимо, що а період з 2019 по 2021 рік компанія лише розвивалась у фінансовому плані. Її прибуток постійно зростав, як і кількість працівників та нових клієнтів.

Тому будемо вважати ці складності тимчасовими, поки підприємство або не відновить повністю свою попередню діяльність або не знайде новий стратегійний план.

3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ІНТЕГРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ДОСЛІДЖУВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

3.1. Особливості стратегій та методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємництва за рахунок використання моделей стратегічного управління

Стратегії мають ряд особливостей:

- процес розробки унікальної стратегії не завершується певною терміною дією. Його можна вважати завершеним, коли він відповідає встановленим загальним напрямкам, поетапно рухаючись по яких підприємство може досягти ефективних результатів.
- побудована стратегія береться за основу для розробки стратегічних проектів пошуковим методом. Роль стратегії при такому розкладі пошуку, оснований на тому, щоб допомогти сконцентруватися на певних областях діяльності та відкинути все інше непотрібне, яке несумісне зі стратегією.
- під час побудування стратегії не можливо передбачити всі потенційні ситуації, які виникнуть в майбутньому. Тому нічого не залишається як користуватись неповною і неточною, але доступною інформацією.
- З появою більш точних даних, з'являється можливість піддати сумнівну обґрунтованість першочергового стратегічного відбору. Тому ефективно використання стратегії не може бути без зворотного зв'язку.

Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т. д.[7]

При появі труднощів, фірма повинна вирішити дві надзвичайно критичні проблеми:

- обрати новий напрямок росту по горизонталі серед альтернатив, які на перший погляд складно оцінити.
- направити зусилля більшості працівників в потрібне русло.

Даючи відповіді на ці питання, керівник може розкрити сутність розробки та реалізації стратегії. В такі робочі моменти стратегія стає найзвичайно важливим управлінським інструментом, лише за допомогою якого підприємство може протидіяти зміні умов зовнішнього середовища.

Оскільки, як було раніше зазначено, будь-яке підприємство - це відкрита система і існує завдяки тому, що задовольняє певну потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна отримувати так званий фідбек в навколишньому середовищі, а не лише всередині підприємства.

Отже, просто дохід не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішнє питання, хоч і дуже важливе.

Після побудови місії на її основі встановлюються конкретні цілі, задачі через які здійснюється місія підприємства. Цілі доносять до виконавців, керівництво мотивує їх досягнення і тільки в такому випадку вони можуть стати важливою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний. Цей етап включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити можливо-потенційні загрози та інші неприємні ймовірності, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Їх виділяють у сім областей:

- економічні фактори;
- ринкові фактори;
- міжнародні фактори;
- фактори технології;
- фактори конкуренції;
- соціокультурні фактори.
- політичні фактори;

Як результат подібного аналізу може стати ряд потенційних загроз та можливостей, при цьому обов'язково враховуючи їх значення і ступеня впливу на загальний розвиток підприємства.

Після цього етапу менеджер підприємства має виконати аналіз безпосередньо внутрішнього потенціалу компанії. Це, в першу чергу, необхідно для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони.

Рекомендується обслідування та аналіз наступних важливих функціональних моментів підприємства:

- маркетинг;
- фінанси, а саме, бухгалтерський облік;
- операції на виробництві;
- людські ресурси;
- культура, репутація та імідж корпорації.

Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства [9].

Тепер перед управлінцем постає запитання, чи зможе здійснитися місія підприємства та його чіткі цілі при вже існуючій стратегії, враховуючи фактор обставин оточення і розвитку організації, які прогнозуються в майбутньому.

Розуміння того, що використання вже існуючої стратегії в майбутньому не допустить повторного досягання поставлених цілей.

Наступним етапом стратегічного плануванняаналіз є проведення аналізу життєвого циклу продукту/товару/послуги та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції/товару/послуги бере свій початок з тієї гіпотези, що всі продукти слідують одному і тому ж дуже типовому життєвому циклу.

Після проведення аналізу життєвого циклу продукції менеджер аналізує експериментальні криві. Загалом, зазначаємо, що концепція використання експериментальних кривих має своє походження з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причиною цього, очевидно є можливість економити на масштабах виробництва, а також в тому, що зі збільшенням кількості продукції відбувається і зріст рівня досвідченості, який впливає на кількість помилок, відовідно організація діяльності стає більш раціональною.

Із даної концепції і експериментальних кривих можемо виокремити наступні стратегічні вимоги:

- Зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.
- Розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій [57].

Зазначаємо, що вищезазначені вимоги враховуються і на наступному етапі стратегічного планування теж. При визначенні "стратегічних полів бізнесу" та формуванні "портфеля".

Портфель - це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Будь-яка фірма являє собою "портфель" напрямків бізнесу. Концепція "портфеля" походить від того факту, що підприємство протягом довгого періоду є життєздатним і все ще приносить доходи. В тому випадку, якщо його поля бізнесу в фінансово-економічному співвідношенні залишаються достатньо

збалансованими, маючи на увазі майбутні потенційні можливості і загрози.

"Стратегічні поля бізнесу" поділяють за такими критеріями:

- Очікуваний темп росту ринку(попиту).
- Ринкова доля.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, згідно з концепцією "портфеля", підбираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Завершальним етапом стратегічного планування є безпосередньо стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми та визначеного потенціалу підприємства встановлюються наступні лише довгострокові елементи:

- система управління
- зв'язки підприємства
- правові форми
- стиль управління
- організаційна структура
- розміщення підприємства

Отже, повноцінно сформованим результатом стратегічного планування є внесення певних змін до організації, а саме:

- створення нових ринків;
- диверсифікація виробництва;
- проектування і створення нових можливостей;
- ліквідація нерентабельних виробництв;
- злиття і придбання фірм;
- розробка нових продуктів;
- реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Для того, щоб організація була достатньо результативною в довгостроковому плані, вказані зміни повинні бути запланованою реакцією на ймовірну в найближчому майбутньому динаміку зовнішнього середовища, а не вимушеною реакцією на події, що відбуваються або відбувались раніше.

Для початку втілення в життя, стратегії залежно від загальних конкретних умов мають використовувати такі моделі:

- внутрішньофірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі;
- управління в умовах динамічного і різноманітного ринку;
- модель раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі [46].

Особливо важливе значення має модель стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції, яка, в свою чергу, передбачає глибокий аналіз рівня конкурентоздатності, а також оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ця оцінка здійснюється за допомогою SWOT - який, вже мабуть вже скоро можна буде вважати класикою серед видів аналізу в управлінні підприємством. Адже, ні одне підприємство ще не могло побудувати план своєї діяльності без цього базового елемента аналітичної складової будь-якого підприємства.

Складовими даного аналізу є сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, які можуть в перспективі перешкоджати вектору руху в напрямі досягнення мети та цілей розвитку організації.

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до існування можливостей в плані підвищення рівня конкурентності серед інших компаній.

Складовими сильних сторін можна вважати:

- високий рівень компетентності кадрового складу;
- стійке стабільне фінансове становище;
- репутація організації та управлінців;
- імідж серед клієнтів;
- загальне визнання на ринку;

- нижча собівартість продукції ніж у конкурентів у та ін.

Слабкі сторони підприємства - це вже внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами.

До них відносяться:

- обмежені потужності;
- недостатній рівень прибутковості
- недостатній рівень якості продукції;
- вузька спеціалізація;
- занадто мала доля продукції на ринку;
- слабка команда менеджерів тощо.

При проведенні аналізів можливостей і загроз необхідно враховувати елементи загального стану підприємства серед інших на ринку, які мають вплив на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей, таких як:

- технологічні чинники;
- екологічні чинники;
- конкуренти;
- споживачі та постачальники;
- податковий тиск.

Оцінку конкурентних позицій компанії можна робити за допомогою моделі п'яти конкуруючих сил М.Портера, стратегічних ринкових зон Бостонської консультативної групи, балансу життєвих циклів, методи екстраполяції та контрольних цифр [7].

Останні роки стали поширюватися нові інноваційні методи та прийоми управлінських рішень:

- ранжування стратегічних задач;
- управління слабкими каналами;
- управління за умов стратегічно-незапланованих обставин.

Ранжування стратегічних завдань - пов'язане з великою кількістю завдань, що не співвідносяться один до одного по своєму масштабу. Та ті, які необхідно розв'язувати. На основі аналітичних даних усі завдання, що дісно можна вирішити, поділяються на чотири групи:

- надзвичайно термінові та важливі, які вимагають негайного розгляду і вирішення;

- важливі середнього рівня терміновості і можуть бути вирішені без перегляду строків;

- важливі нетермінові, що вимагають постійного контролю;

- виникли на підставі недостовірної інформації та не потребують уваги.

Управління за слабкими сигналами - пов'язане з ознаками на початкових етапах можливих подій, які з плином часу можуть посилитися, а також події, що вимагають від управлінців приймати відповідні ефективні і швидкі рішення.

При високих темпах змін, на ситуацію можна витратити забагато часу і підприємство понизить рівень своєї конкурентної переваги. Тому доречною буде підготовка управлінського рішення при відсутності повної інформації.

Управління в умовах стратегічних несподіванок вимагає термінової розробки і втілення в життя стратегічних заходів для усунення перебоїв в роботі, загроз і зайвих витрат, а також відновлення стабільної діяльності підприємства.

Для підвищення оперативності на випадок своєчасного усунення надзвичайних несподіванок, потрібно завідома побудувати стратегічний план-комплекс заходів, який включає спеціальні тренування і проведення занять.

3.2. Запровадження інноваційних стратегій, їх адаптивність та реальність інтеграції в процеси діяльності.

Всі проекти «Adsapience» націлені на збільшення збуту товару чи просто підвищення лояльності до бренду. Обрані стратегії розвитку та просування брендів завжди є унікальним підходом під замовлений клієнтом проектів.

Як і будь-яке агенство, Adsapience, шукає той підхід, котрий задовольнить клієнта, досягне результату та залишить приємні емоції у споживача.

Аналізуючи вже проведені заходи та проекти агенством, можна виокремити, вищесказане щодо підходу компанії є дійсністю, проте існує ряд стратегій, ідей та запроваджень, котрі можуть підняти не тільки рівень конкурентності, порівнюючи надання послуг інших агенств, але і піднімуть рівень доходу компанії.

Нижче запропонований ряд нових стратегій, що не були раніше використані в агенстві для клієнтів. На прикладі проекту «Школи», який не був реалізований через повномасштабне вторгнення на територію України, відобразимо інші варіанти стратегій, які могли б стати успішними для просування бренду.

Суть проекту: просування брендів компанії P&G методом розповсюдження семплів в школах. Як один із запропонованих варіантів було проведення лекцій для дівчаток про менструацію, після якої вони можуть отримати в подарунок упаковку прокладок.

Ідея дісно непогано, але потрібно враховувати той факт, що не всі дівчатка мають прямий вплив на вибір бренду продукції. Особливо, беручи до уваги той факт, що лекції планувались проводитися для вікової категорії 11-13 років.

Тобто, можливо, ця продукція ще не є зовсім актуальною, а коли настане момент необхідності - вже всі забудуть про цей бренд і оберуть той, що користується і купила мама, або той, що побачать перший.

В табл. 3.1 відображено початково запропоновані агенством умови для старту проекту. Як видно з даних, семплів необхідно мінімум 100 000 шт.

Це виходить дуже не дешевий проект для замовника, відповідно з вищесказаним, на мою думку, сума витрачена навіть просто на семпли по собівартості не відкупиться, по очевидній причині.

Табл 3.1

Вхідні дані для створення проекту

Вік аудиторії	11-13 років
Кількість необхідних семплів	100 000 шт
Необхідний кадровий персонал	1 координатор, 4 лектори на 1 школу
Кількість шкіл	200
Територіальність локацій	Київ, Львів, Харків, Одеса

Саме тому, можемо розглянути інший підхід до даного проекту. Всі ми знаємо, що сучасна молодь, вже починаючи з років 6 дуже добре розбирається в гаджетах, це для них цікаво та звично.

Для аудиторії 11-13 років набагато буде цікавішим установити додаток, який буде створений спеціально під цей бренд. Як варіант в додатку буде можливість відслідкування менструації, здоров'я, в якому будуть цікаві розповіді про необхідне юних для дівчаток.

Цей додаток, безперечно, має бути і цікавим і корисним. Саме тому його дизайн має бути яскравий, привабливий, а основні компоненти додатку мають складатися із цікавих фактів, відслідкування менструації, стану здоров'я, наповнений різними легкими іграми, на які дівчатка могли б відволікатися на перервах. Все це, звісно, пролейбовано, і всюди є нагадування про безпосередньо бренд. Як відомо, такі додатки дуже часто є платними і недешевими. В цьому ж

випадку, для дівчаток, до яких мали приходити розказувати лекцію, цей додаток був би повністю безкоштовним. Користь такого варіанту є в тому, що бренд економить на семплах приємну суму, яку в свою чергу може витратити на розробку такого брендovanого додатку.

Очевидно, створення такого формату реалами не є дешевим. Але при хороших знайомствах і використанні стратегії колаборації, про яку зазначимо нижче, можна зробити додаток за ту ж суму, яку б витратили на семпли, які не принесли б бажаного результату.

Тепер лектори мають приходити, встановлювати додаток, пояснювати важливість мати в себе на смартфоні таку річ, ще і за дарма. Задача розробників-зробити додаток досить цікавим, щоб в подальшому дівчатка мали бажання ним користуватися.

Таким чином, брендований додаток буде поширюватися по школі, вдома діти покажуть його своїм батькам і тоді відсоток зацікавлених в цій продукції мають збільшитися, адже бренд буде не лише на слуху, але й візуально постійно з'являтиметься. В подальшому, цей додаток можна розвивати і робити дорослу версію, яка вже може бути із влаштованими покупками, спробувати адаптувати і заробляти ще й на додатку, при цьому просуваючи бренд.

Табл.3.2

Порівняльна таблиця вже існуючого проекту і запропонованої альтернативи

Умови	При попередній стратегії	При запропонованій стратегії
Сума витрачена на запуск проекту	800 т. грн	600 т.грн
Кількість задіяних кадрів	1000	500

Прогнозований % збільшення лояльності до бренду	1-2%	10%
Складність організації проекту по 10-б. шкалі	4	7

Як видно в табл. 3.2., запропонована нова стратегія є більш вигідна у фінансовому плані, що вже потенційно мало б зацікавити клієнта. До того ж зменшується кількість кадрового персоналу, а саме лекторів, що значно полегшить виконання проєкту для агенства.

Це пов'язано з тим, що пояснити як користуватися додатком і сказати ввідне слово на відповідну тематику набагато швидше і можна за 1 урок брати 2 класи, а не 1 клас на 1 урок, як було заплановано раніше. Відповідно, і тут теж спрацював момент економії на кадровому складі.

Профiт від даної стратегії, як вказано в таблиці на 8-9% більший, тому сенс запуску цього проєкту очевидний, не дивлячись на те, що тепер виникають складності із організацією створення додатку.

Отже, варто звертати увагу на інноваційні рішення, адже сучасному конкурентному середовищі потрібно бути на крок попереду.

3.3. Напрями удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю

Одним із важливих напрямків, де доцільно постійно використовувати управлінські стратегії- це кадровий потенціал. Для покращення позиції на ринку серед конкурентів, необхідно створити та підтримувати сильну команду кадрового персоналу, яка буде підтримувати результати на стабільному рівні. Кадровий

потенціал один з найважливіших ресурсних необхідностей для підвищення конкурентоспроможності.

На теперішній час компанія «Adsapience» є одною з найпопулярніших серед крупних клієнтів України. Дуже відомі бренди раді співпрацювати з цим агенством за рахунок таких переваг:

- швидкість;
- мобільність;
- максимально гнучкий і індивідуальний підхід до вирішення задачі;
- постійний зв'язок із клієнтами 24/7, внесення моментальних коректив в ході виконання задачі;
- креативність, сформована роками і досвідом;

Дивіз агенства «немає нічого, що не можна знайти або організувати», це дуже приваблює вибагливих клієнтів, котрі самі ще не знають, якими б методами хотіли робити ребрендинг чи просування товару.

Дійсно такі методи підходу, дуже приваблюють нових клієнтів та утримують тих, хто вже співпрацював.

Серед переваг підприємства також варто зазначити, що компанія дуже турбується про свій персонал. Для ефективної роботи організації, особливо творчих процесів, необхідно створювати відповідні гармонічні умови, котрі будуть лише стимулювати і мотивувати кадровий персонал.

По цьому критерію, управлінські рішення задовільняють працівників, але варто зазначити, що створення такого приємного внутрішнього клімату- це результат діяльності стратегічного кадрового підходу керівництва.

Загалом, в компанії працює понад 150 осіб в офісі та понад 100 осіб поза штатом. При такій кількості працівників, важко утримувати високий рівень лояльності до кожного, адже сутність подібної стратегії у індивідуальному підході до кожного працівника.

Для цього, є вертикальне розприлення обов'язків. Вцілому кожен керівник відділу займається кліматом свого мікро-колективу, проте все ж це є заслуга вищої ланки керівництва, котра запровадила дану стратегію та підпримує до нині.

При такому вертикальному розпділа даної задачі, стає набагато простіше утримувати стабільгий результат високого рівня задоволеності персоналу, відповідно отримуючи ефективніші результати роботи загалом.

Аналізуючи стратегію, пов'язану індивідуальним підходом до кожного працівника в середині компанії, необхідно вказати наступні статистичні дані:

1)на період з 2019 року до 2021 звільнились за власним бажанням всього 4 особи;

2)на період з 24 лютого 2022 року звільнилось 13%.

Варто прокоментувати ці дані, перший пункт вказує на дійсність ефективності управлінських рішень щодо кадрового персоналу. За 2 роки 4 людини- це дуже позитивний показник.

Що стосується другого пункту, в таблиці 3.3. наведені порівняльні дані щодо конкурентів.

Табл.3.3

Конкурентний аналіз утримання кадрового персоналу.

Назва підприємства	Кількість працівників до 24 лютого	Кількість працівників станом на сьогодні	Звільнено за власним бажанням	Звільнено «примусово»
Adsapience	150	130	20	0
Contagta	36	12	7	5
ANB	56	30	18	8

Як ми можемо бачити в таблиці 3.3., підприємство «Adsapience» з початку повномастабного вторгнення втратило лише 13%, а саме- 20 людей. Важливо підкреслити, що нікого не звільнювали через довгу відсутність або неможливість підтримувати подальшу співпрацю. Серед 20 осіб, що звільнились, за статистичними даними, 12 з них виїхало за кордон, 8 знайшли іншу роботу.

Це досить низький показник для таких специфічних подій, навіть порівнюючи з основними конкурентами. Наприклад, що стосується агенства закритого типу «Contagta»- кількість персоналу зменшилась втичі, що говорить про нездатність підприємства утримувати персонал, з них 5 – агентство скоротило через відсутність необхідності даного персоналу на теперішній момент. Це є очевидним показником відношення до своїх працівників.

Що стосується компанії ANB, показники не кращі ніж у попередньо проаналізованого конкурента. Зкращують свою роботу у всіх вільнилось майже 50%, 26 осіб, 8 з яких аналогічно скоротили.

Дана інформація є статистичним збором, котрий не оприлюднюється на загальних сайтах компанії, це результат діяльності дослідження у вигляді збору інформації на конкурентів. Це звичайна процедура для того, щоб залишатися конкурентноспроможним і постійно бути на лідерських позиціях.

Загалом дослідницька діяльність в аспекті моніторингу основних конкурентів- це надважливий пункт для розвитку підприємства, адже за рахунок постійної конкуренції- підприємства покращують ефективність діяльності у всіх напрямках.

Це і є головною місією підприємства-задовольняти потреби клієнтів та бути на лідерських позиціях, в так званому «Топі».

Не зважаючи, на всі вищевказані переваги досліджуваного підприємства, є і проблеми, котрі потребують певних управлінських рішень, так як на данному етапі ці питання не дозволяють повноцінно розвиватися компанії.

Однією з головних проблем на сьогодні не тільки для агентства чи підприємців в цілому, але і для всього світу- це очевидно, війна. Вона впливає на фінансово-економічні показники, на певний ряд можливостей компанії чи навіть на замотивованість працювати і робити якісні і цікаві проекти.

Розглядаючи індивідуально ситуацію, що склалась саме в агенстві та чинники, які призупиняють розвиток підприємства, можемо визначити наступне:

- відсутність можливості проведення більшості івентів через воєнний стан та моральні принципи;

- відсутність можливості забезпечити всі необхідні умови для виконання тих проєктів, що на разі можливо виконати (до умов відносимо наявність укриття випадку повітряної тривоги, наявність всіх необхідних дозволів);

- комендантська година, яка впливає на логістичне питання, необхідне для повної реалізації звичних проєктів;

- певна кількість важливого кадрового персоналу зараз знаходяться не на території України, можуть працювати тільки віддалено, що не завжди підходить для реалізації проєктів;

- Окуповані території, а також територіально-небезпечні території;

- Небезпечність в цілому;

Ці фактори впливу дійсно є великою загрозою для подальшого розвитку підприємства, адже на даний момент компанія вже призупинила свою діяльність на території України, власне через зазначені фактори.

Компанія ще не знайшла відповідного рішення, яке б могло повністю відновити діяльність, задіюючи весь склад персоналу. Проте, компанія знайшла варіант виходу як утримувати себе в фінансово-економічному аспекті.

Як вже було раніше зазначено, місією агентства не є доходи, а стабільні лідерські позиції та задоволеність клієнтів. Тому на сьогодні, не можна сказати, що знаходження економічного виходу- це досягнення тої цілі, лише до якої варто йти.

Щодо способу відновлення фінансової складової-компанія почала активно виходити на міжнародний ринок. За рахунок обставин,що склались, міжнародні клієнти охоче пропонували проєкти закордоном.

До того, ж більшість з них вже співпрацювали з компанією, але лише українська філії. Серед переваг, які спростили вихід на зовнішній ринок можемо віднести:

- є кадровий персонал закордоном, який готовий продовжувати працювати в таких умовах (ті,що виїхали після 24.02)

- лояльність іноземних компаній до українських, що втратили рівень ефективності своєї діяльності через обставини.

- безвихідність, яка стає в данному випадку рушієм прогресу

Отже, навіть найгнучкіша компанія в подібних ситуаціях втрачає свої адаптивні навички та не може знайти варіанти виходу із обставин.

Проте, не дивлячись ні на що, компанія не зупиняє свою діяльність і продовжує в першу чергу вірити про відновлення всіх своїх сфер діяльності, та поступово працює над цим, постійно намагається зайти на інші ринки, інший профіль діяльності, задіяти всі свої можливі ресурси для цього та змінити ситуацію якнайшвидше.

Висновки до розділу 3

В даному розділі ми розглянули особливості стратегій для підвищення конкурентоздатності підприємства, запропонували можливий варіант для зміни фінансового доходу компанії, подібний підхід, де ми економимо на дешевому, і витрачаємо на недешеве – можна використовувати в подальшому для реалізації проєктів.

При цьому важливо розуміти, що при складанні бюджету, варто прорахувати всі можливі варіанти, навіть якщо на перший погляд вони здаються не вигідними. В такому випадку іноді можна знайти найбільш рентабельний варіант для створення проєктів.

Також, ми проаналізували важливість стратегічного підходу в контексті, де працівників ставлять на перше місце та відносяться до них лояльно. Порівняли ефект від подібних стратегій із конкурентами.

ВИСНОВКИ

Стратегічний підхід є важливою частиною сучасних методів управління та маркетингу. Вибір правильної стратегії - це основа ефективного розвитку підприємства.

Стратегії мають обширне поняття, та можуть бути максимально різними і не схожими одна на іншу, проте використання декількох одночасно може принести дуже хороші результати.

Деякі стратегії використовуються на короткостроковій основі, від них отримують бажаний результат та змінюють на більш актуальну та ефективну. Інші ж, стратегії, можуть використовувати на довгостроковій основі, задля повільного але необхідного результату.

Досліджуване підприємство, рекламне агенство Adsapience є чудовим прикладом для використання різноманітних стратегій розвитку компанії. При створенні проектів, вони враховують індивідуальність, особливість та побажання клієнта для ефективного результату в плані просування бренду.

Завдяки сучасному підходу Adsapience є одним із передових рекламних агенств, що виконують майже будь-який запит клієнтів щодо розвитку і поширення бренду.

В роботі було досліджено діяльність агенства, його проекти, відділи, структуру та ймовірні інноваційні стратегічні зміни на запланований проект.

Отже, важливо розуміти, що стратегія - це гнучкий план дій, що використовується для підвищення конкурентоспроможності, фінансово-економічних показників та в цілому підвищення лояльності до бренду.

Список використаних джерел

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adsapience.com/>
2. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — 2-ге вид., зі змін. та допов. — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. — 422 с. : іл., табл., портр. ; 23 см. — Бібліогр.: с. 387—393 (108 назв). — 300 пр. — ISBN 978-617-607-968-2
3. Стратегічне управління // Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. — Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. — 504 с. — (Інституційні засади розвитку банківської системи України). — ISBN 978-966-346-923-2.
4. Стратегічний менеджмент // Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. — Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. — 504 с. — (Інституційні засади розвитку банківської системи України). — ISBN 978-966-346-923-2.
5. Сіваченко І. Ю., КозакаЮ. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.— К.: «Центр учбової літератури», 2009. — 300 с.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

7. Електронний журнал «Ефективна економіка»: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>.

8. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія „Економіка, аграрний менеджмент, бізнес” / Редкол. : Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. – К.: ВЦ НУБіП України, 2011. – Вип. 168. – ч.1 – 370 с. С. 194 – 203.

9. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. - №11 (41). – с. 48-58

10. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник / С.М.Ілляшенко. - Суми, 2003. – 278 с.

12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/36588/>

13. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 174 с.

14. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

15. Сайт Верховної Ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>

16. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань, О. С. Дуброва, А.В.

17. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим

доступу:<https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>

18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/special/tcdc-sovtes/>

19. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 168–176. .

20. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.

21. [Електронний ресурс] –<http://magazine.faaf.org.ua/konkurentospromozhnist-yak-kategoriya-i-yak-vlastivist-pidpriemstva-scho-funkcionue-v-umovah-rinkovoi-ekonomiki.html>

22. Економіка/Економіка підприємства. Аспірантка Баришева К.О.Сумський національний аграрний університет, Необхідність визначення та утримання конкурентних переваг підприємствами

23. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.

24. Калінеску Т.В., Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с. с.21] .

25. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства:теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль:Економічна думка, 2008. – 570 с/

26. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf

27. SiteOK [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://site-ok.ua/uslugi>

28. library [Електронний ресурс]. -
<https://library.if.ua/book/14/1233.html#:~:text=При%20цьому%20основними%20умовами%20забезпечення,%2C%20технології%2C%20економіки%2C%20управління%3B&text=формування%20системи%20заходів%20із%20забезпечення%20конкурентоспроможності%20різних%20об%27єктів.>

29. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.

30. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...

31. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації / І.Ф. Коломієць / Конкуренція.-2007.-№ 3.-с. 16-26.

32. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник.- К.: ВЦ „Академія”, 2003.-280 с.

33. Малий та середній бізнес (За ред. В.Є.Сахарова.- К.: ВНЗ „Національна академія управління”, 2003.- 368 с.

34. Бруханський, Р. Ф. Концепція стратегічного менеджменту та бухгалтерський облік: можливі варіанти взаємозв'язку [Текст] / Р. Ф. Бруханський // Інноваційна економіка. — 2014. — № 3. — С. 239—243.

35. Levitt // McGraw Hill. – 1962. – 253 p. 5. Moore G.A. Darwin and the demon: innovating within established enterprises / G.A. Moore // Harvard Business Review. – 2004. – 82 (7/8). – P. 86-92.

36. Chen Y. Marketing Innovation. / Y. Chen //Journal of Economics & Management Strategy – March, 2006. – Vol. 15, Issue 1. – P. 101-123.

37. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики підприємства / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 13-26.

38. Jaruzelski B. Profits Down, Spending Steady: The Global Innovation 1000 / B. Jaruzelski, K. Dehoff // Strategy + Business. – Winter 2009. – Issue 57. – 14 p. 10.
Jaruzelski B. Why Culture Is Key: The Global Innovation 1000 / B. Jaruzelski, J. Loehr, R. Holman // Strategy + Business. – Winter 2011. – Issue 65. – 18 p.

39. The EU 2010 Industrial R&D Investment Scoreboard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://iri.jrc.es/research/scoreboard_2010.htm.

40. Vlachaki E. Marketing Innovation Measurement [Електронний ресурс] / E. Vlachaki. – Режим доступу: http://www.aitdspace.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/279/vlachaki_thesis.pdf?sequence=1.

41. Marketing Innovation and R&D Capabilities – More Than One Way to Innovation Success? [Електронний ресурс] / M. Bhargava, R. Chatterjee, C. Grimple, W. Sofka. – Режим доступу: http://iri.jrc.ec.europa.eu/concord-2011/papers/Bhargava_Mukesh.pdf.

42. Офіційний портал Європейської Комісії: Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database. 15.

Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник // Державний комітет статистики України. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010.

43. Білоконь О.І. Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства / О.І. Білоконь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2_07_02_01_2015.htm.

44. Білоцерківська Н.В. Маркетингові інновації: підходи, види, утримання і використання / Н.В. Білоцерківська, О.П. Іванченко // Вісник ОДУ. - 2014. - № 4 (165). - С. 207-214.

45. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
46. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. - Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. - 192 с.
47. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
48. Драган О.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
49. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
50. Матвіїв М.Я. // Інноваційний маркетинг підприємств: монографія / М.Я. Матвіїв, І.М. Білецька, Ю.П. Гуменюк, С.В. Даниленко; за наук. ред. М.Я. Матвіїва. - Тернопіль: ТНЕУ, 2014. - С. 71-85.
51. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
52. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
53. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер - К. : Основи, 1998.
54. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. / М.Т. Пашута. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 118 с.
55. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.

56. Iliashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization / S.M. Iliashenko // Marketing and Management of Innovation, 2015. - № 2. – P. 11-20.
57. Базарова Т.Ю. «Управління персоналом: підручник для вузів» / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єршомін. - М. : Банки і біржі, ЮНИТИ, 2008. - с. 77-83
58. Морозова І.М. «HR-менеджмент: Довідник менеджера по персоналу» / І.М. Морозова. - М. : Фенікс, 2007. - с. 91-102 «Основи менеджменту» - 3-е видання: Пер. з англ. - М. : І. Д. Вільямс, 2008. - с. 47-54
59. Вершигора Е.Е. Менеджмент / О.Є. Вершигора. - М. : ИНФРА-М, 2007. - с. 65-69
60. Виханский О.С. Менеджмент: підручник / О.С. Виханский, А. І. Наумов. - 4-е изд., Перераб. і доп. - М. : Економіста, 2005. - с. 101-107
61. Глухів В. В. «Менеджмент: підручник для вузів» / В.В. Глухів. - 3-е изд. - СПб. : Пітер Пресс, 2008. - с. 300-310
62. Кібанов А. Я. «Формування системи управління персоналом» / А. Я. Кібанов, Д. К. Захаров. - М. : ГАУ, 2007. - с. 76-84 Львів Д.С. «Стратегічне управління: регіон, місто, підприємство» / Д.С. Львів, А.Г. Гранберг, А.П. Егорша. - М. : ЗАТ «Видавництво «Економіка»», 2007. - с. 98-106
63. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник/ Олександр Кириченко. — К.: Знання-Прес, 2002. — 382 с.
64. Макогон Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/ Юрій Макогон, В'ячеслав Рижиков, Сергій Касьянюк; Ред. Ю. В. Макогон; М-о освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 423 с.
65. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.

67. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник/ А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева; М-во освіти і науки України. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 375 с

68. Дунда С.П. Стратегічне управління [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спец. 8.03050801 «Фінанси і кредит», 8.03050401, 7.03050401 «Економіка підприємства» денної та заочної форм навч., в т.ч. перепідготовки спеціалістів / С.П. Дунда, І.М. Болотіна. – К.: НУХТ, 2014. – 84 с.

69. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. «Стратегічний менеджмент» [1, с. 209]: 202 Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. «Стратегічний менеджмент»

70. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. «Стратегічний менеджмент» [1, с. 209]: 202 Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. «Стратегічний менеджмент»

71. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010- 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Інформаційно-аналітичні матеріали: світовий досвід та вітчизняна практика забезпечення розвитку інноваційної діяльності : до парламентських слухань на тему // Економіст. – 2009. – № 6. – С. 18-27.

72. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. — 480 с.

73. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. / Б. М. Мізюк – Львів : Магнолія, 2009.– 544 с.

74. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://business.diia.gov.ua/cases/marketing/naviso-biznesu-komunikacijna-strategia-rekomendacii-vid-agencii-komunikacij-varto>

75. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://decentralization.gov.ua/news/13598?fbclid=IwAR3Mfpze5yrepGCMjGMfXU8Cm4DmzmJrRbzdCNlq2nWqnJeMGK7_1Vy9q5E

доступу: https://web.archive.org/web/20140808044549/http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2013/09/alternat-t_12.d

Додатки

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		12.8
Основні засоби	1010	0	0
парвісна зарпiста	1011	4.4	4.4
знос	1012	(4.4)	(4.4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0	12.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		5.3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		226.8
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125		2.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5.3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18.3	18.3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	89.5	22
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	5	3.2
Усього за розділом II	1195	118.1	280.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	118.1	293.5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паізовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29.2	55.1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	30.2	56.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	18	180
розрахунками з бюджетом	1620	2.3	5.8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	21.5	9.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	46.1	42.2
Усього за розділом III	1695	87.9	237.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вилучення	1700		
Баланс	1900	118.1	293.5

**2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1761.2	1334.2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1761.2	1334.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1141.5)	(1002)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	(593.8)	(322)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1735.3)	(1324)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	25.9	10.2
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	25.9	10.2

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45.3	
Основні засоби	1010	1.7	0
первісна вартість	1011	4.4	4.4
знос	1012	(2.7)	(4.4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	47	0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6.8	
у тому числі готова продукція	1103	1.7	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	395.3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	22.3	5.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	.3	2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	669.4	18.3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	13.6	89.5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	51.3	5
Усього за розділом II	1195	1158.7	118.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1205.7	118.1

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45.3	45.3
Основні засоби	1010	2.6	1.7
первісна вартість	1011	4.4	4.4
знос	1012	(1.8)	(2.7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	47.9	47
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11.2	6.8
у тому числі готова продукція	1103	1.7	1.7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	320.1	395.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12.5	22.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	.1	.3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	533.4	669.4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10.6	13.6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	44	51.3
Усього за розділом II	1195	931.8	1158.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	979.7	1205.7