МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування середовища розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Харлашин В. В.
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.філос., PhD.
Магомедова Т.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Харлашин Вячеслав Вікторович

1. Тема роботи «Адміністрування середовища розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко»
керівник роботи: Магомедова Т.М., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії, PhD

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТОВ «АРТЕМ І КО»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ В. В. Харлашин
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……..2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT ……....5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ……9
1.1 Поняття бізнес-середовища: визначення та структура бізнес-середовища…9
1.2 Моделі та підходи до адміністрування бізнес-середовища ……12
1.3 Фактори, що впливають на розвиток бізнес-середовища ……..19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ……24
2.1 Аналіз стратегічних факторів внутрішнього середовища організації ……...24
2.2 Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища організації ……....32
2.3 Реалізація стратегічних підходів в адмініструванні розвитку бізнесу ……..36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТОВ «АРТЕМ І КО» ……40
3.1 Вибір альтернативних стратегій розвитку організації ……...40
3.2 Розробка механізмів і заходів, що забезпечують процес реалізації стратегії розвитку бізнесу ……..44
3.3 Оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку бізнесу……...49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….55
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……60

РЕФЕРАТ

Робота присвячена питанням ефективного адміністрування середовища розвитку бізнесу в умовах швидких змін економічного та ринкового середовища. Адміністрування бізнес-середовища є важливим компонентом загальної стратегії розвитку компанії, оскільки воно безпосередньо впливає на її адаптаційні можливості, ефективність управління та конкурентоспроможність.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження адміністративного управління в середовищі розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко», вивчення його впливу на ефективність діяльності підприємства, а також розробка рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– проаналізувати теоретичні основи адміністративного управління та його роль у розвитку бізнесу;

– дослідити структуру та функції адміністративного управління ТОВ «Артем і Ко»;

– вивчити фактори, які впливають на середовище розвитку бізнесу підприємства;

– оцінити ефективність управлінських процесів в компанії на основі проведених аналізів;

– розробити рекомендації щодо покращення адміністративного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження є адміністративне управління в середовищі розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко», яке забезпечує інтеграцію всіх функцій підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічних цілей у умовах конкурентного середовища.

У процесі дослідження виявлено, що ефективне адміністрування бізнес-середовища ТОВ «Артем і Ко» потребує комплексного підходу, який передбачає використання інноваційних рішень у сфері управління, вдосконалення організаційних процесів та інтеграцію цифрових інструментів для оптимізації діяльності компанії. Особливо важливим є впровадження систем автоматизації процесів управління та прийняття рішень, що дозволяє підвищити швидкість реакції на ринкові зміни.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати можуть бути використані для оптимізації адміністративних процесів у ТОВ «Артем і Ко» та впровадження нових підходів до розвитку бізнесу, що сприятиме підвищенню стійкості компанії та її успішної адаптації до сучасних ринкових умов.

АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА, РОЗВИТОК БІЗНЕСУ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ

ABSTRACT

This work is dedicated to the issues of effective administration of the business development environment under the conditions of rapid changes in the economic and market landscape. Business environment administration is an essential component of the overall company development strategy, as it directly influences its adaptability, management efficiency, and competitiveness.

The goal of this qualification work is to study administrative management in the business development environment of LLC «Artem and Co,» examine its impact on the efficiency of the company's operations, and develop recommendations for improving management processes.

To achieve this goal, the following tasks need to be solved:

Analyze the theoretical foundations of administrative management and its role in business development;

Investigate the structure and functions of administrative management at LLC «Artem and Co»;

Study the factors that influence the business development environment of the company;

Evaluate the effectiveness of management processes in the company based on the conducted analysis;

Develop recommendations for improving administrative management and enhancing the company's competitiveness.

The object of the study is administrative management in the business development environment of LLC «Artem and Co,» which ensures the integration of all company functions aimed at achieving its strategic goals in a competitive environment.

The research revealed that effective administration of the business environment at LLC «Artem and Co» requires a comprehensive approach, involving the use of innovative management solutions, improvement of organizational processes, and the integration of digital tools to optimize the company's operations. Particularly important is the implementation of management process automation systems and decision-making tools, which increase the speed of response to market changes.

The practical significance of the research lies in the fact that the results can be used to optimize administrative processes at LLC «Artem and Co» and to implement new approaches to business development, which will enhance the company's resilience and its successful adaptation to modern market conditions.

BUSINESS ENVIRONMENT ADMINISTRATION, BUSINESS DEVELOPMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, INNOVATION, PROCESS OPTIMIZATION

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій ефективне управління бізнес-процесами стало ключовим фактором успішності підприємств різних галузей. Серед численних аспектів управління, особливу увагу привертає адміністративне управління, яке забезпечує систематизацію, планування та контроль за діяльністю компанії. В умовах конкурентного середовища, яке характеризується постійними змінами, підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії і процеси, щоб зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Дослідження середовища розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко» є важливим кроком у напрямку розуміння специфіки управління в умовах сучасної економіки. Це підприємство, яке спеціалізується на, має значний потенціал для розвитку завдяки [вставте основні фактори, що впливають на розвиток компанії, наприклад, якість продукції, наявність інновацій, кваліфікований персонал тощо.

У кваліфікаційній роботі буде розглянуто основні аспекти адміністративного управління, його вплив на ефективність діяльності ТОВ «Артем і Ко», а також проаналізовано чинники, які формують середовище розвитку бізнесу. Метою роботи є визначення ключових елементів адміністративного управління, що сприяють підвищенню продуктивності підприємства, а також розробка рекомендацій для вдосконалення існуючих процесів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження адміністративного управління в середовищі розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко», вивчення його впливу на ефективність діяльності підприємства, а також розробка рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– проаналізувати теоретичні основи адміністративного управління та його роль у розвитку бізнесу;

– дослідити структуру та функції адміністративного управління ТОВ «Артем і Ко»;

– вивчити фактори, які впливають на середовище розвитку бізнесу підприємства;

– оцінити ефективність управлінських процесів в компанії на основі проведених аналізів;

– розробити рекомендації щодо покращення адміністративного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження є адміністративне управління в середовищі розвитку бізнесу ТОВ «Артем і Ко», яке забезпечує інтеграцію всіх функцій підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічних цілей у умовах конкурентного середовища.

Таким чином, проведене дослідження сприятиме поглибленню теоретичних знань у сфері адміністративного управління, а також практичному застосуванню цих знань у діяльності ТОВ «Артем і Ко», що, в свою чергу, має на меті зміцнення його позицій на ринку.

Структура роботи включає три розділи, в яких є три підрозділи, висновки та рекомендації, перелік посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Поняття бізнес-середовища: визначення та структура бізнес-середовища

Бізнес-середовище – це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на функціонування, розвиток і стратегічні рішення компанії або організації. Воно включає в себе різні економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови, що формують конкурентне середовище, в якому діє бізнес. Бізнес-середовище може бути як сприятливим, так і загрозливим для підприємства, тому його детальний аналіз є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень.

Бізнес-середовище – це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність, розвиток і ефективність бізнесу. Воно охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови, які визначають конкурентні переваги, ризики і можливості для компаній [2]. Бізнес-середовище може бути як сприятливим для росту компанії, так і викликати загрози, які вимагають адаптаційних стратегій і управлінських рішень.

Бізнес-середовище зазвичай поділяється на внутрішнє та зовнішнє середовище.

2 Внутрішнє середовище. Це сукупність факторів, які безпосередньо контролюються компанією. Вони визначають організаційний потенціал підприємства і його здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Внутрішнє середовище включає (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Елементи внутрішнього середовища

Елемент	Характеристика
Організаційна структура	Формальні і неформальні системи управління, які впливають на ефективність діяльності.

Кадровий потенціал	Кваліфікація та мотивація співробітників, організаційна культура, лідерство та управління персоналом.
Ресурси	Фінансові, матеріальні, технологічні та інформаційні ресурси, якими володіє компанія.
Процеси та технології	Операційні процеси, системи виробництва, інновації та інші технологічні фактори.

2. Зовнішнє середовище

Це сукупність факторів, які не контролюються компанією, але впливають на її діяльність і розвиток. Зовнішнє середовище ділиться на макро- та мікросередовище [5; 8; 12].

Макросередовище (табл. 1.2), включає глобальні фактори, які впливають на діяльність усіх компаній в конкретному регіоні або країні:

Таблиця 1.2 – Макросередовище

Елемент	Характеристика
Політичні фактори	Політична стабільність, державна політика, регулювання бізнесу.
Економічні фактори	Рівень інфляції, процентні ставки, економічне зростання, валюта та доступність фінансів.
Соціальні фактори	Демографічні зміни, соціальні тренди, рівень освіти, культурні особливості.
Технологічні фактори	Темпи науково-технічного прогресу, впровадження нових технологій, інновації.
Екологічні фактори	Природні ресурси, кліматичні умови, екологічні стандарти.
Правові фактори	Законодавче регулювання, система оподаткування, антимонопольне законодавство.

Мікросередовище (табл. 1.3), включає фактори, які безпосередньо пов’язані з діяльністю компанії та її найближчими контрагентами:

Таблиця 1.3 – Мікросередовище

Елемент	Характеристика
Клієнти	Потреби і вимоги споживачів, їх поведінка на ринку.
Постачальники	Наявність і надійність постачальників ресурсів та матеріалів.
Конкуренти	Інші компанії на ринку, їхня стратегія, сила впливу, конкуренція.
Партнери	Співпраця з іншими підприємствами, що підтримують бізнес.

Зрозуміння структури бізнес-середовища є ключовим для розробки стратегій розвитку компанії. Внутрішні ресурси допомагають компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а аналіз макро- та мікрофакторів дозволяє вчасно реагувати на виклики і використовувати можливості для зростання [11].

Вивчення та аналіз бізнес-середовища є надзвичайно актуальними через швидкі зміни у сучасному світі, де компанії стикаються з динамічними економічними, технологічними та соціальними викликами. Ефективне розуміння бізнес-середовища дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін, знижувати ризики та використовувати можливості для зростання.

Основні аспекти, які роблять аналіз бізнес-середовища актуальним (рис. 1.1):

Швидкий розвиток технологій → Технологічні інновації впливають на всі аспекти бізнесу — від виробничих процесів до маркетингу та взаємодії з клієнтами. Компанії, які не враховують ці зміни, ризикують відстати від конкурентів.

Глобалізація ринків → Зі зростанням глобалізації компанії можуть виходити на нові ринки, але одночасно стикаються з міжнародною конкуренцією. Це вимагає розуміння місцевих економічних, правових та культурних особливостей різних регіонів.

Економічні зміни → Зміни у світовій економіці, такі як економічні кризи, інфляція або зміни валютних курсів, впливають на

вартість ведення бізнесу, купівельну спроможність споживачів та інші ключові показники.

Політичні фактори	Політична нестабільність, зміни в законодавстві та торговельні обмеження можуть мати значний вплив на бізнес-середовище. Компаніям важливо аналізувати політичні ризики для ухвалення обґрунтованих рішень.
Зміни у поведінці споживачів	Споживачі стають більш вимогливими і шукають персоналізовані продукти та послуги. Аналіз соціальних та культурних факторів дозволяє компаніям краще відповідати потребам своєї цільової аудиторії.
Конкуренція	Конкурентне середовище постійно змінюється, тому аналіз конкурентів і їхніх стратегій допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та розробляти ефективні стратегії.
Екологічні та соціальні вимоги	Зростаюча увага до екологічної стійкості та соціальної відповідальності змушує компанії адаптуватися до нових стандартів і законодавчих вимог. Це особливо актуально для галузей, де екологічні питання мають великий вплив.

Рис. 1.1 - Основні аспекти, які роблять аналіз бізнес-середовища актуальним

Аналіз бізнес-середовища є критично важливим для ефективного управління та довготривалого успіху компаній. Він допомагає підприємствам передбачати зміни, реагувати на загрози і використовувати нові можливості. У сучасному нестабільному світі компанії, які вчасно вивчають та аналізують своє бізнес-середовище, отримують конкурентні переваги і здатні краще адаптуватися до мінливих умов.

1.2Моделі та підходи до адміністрування бізнес-середовища

Адміністрування бізнес-середовища охоплює процеси управління внутрішніми та зовнішніми факторами, які впливають на розвиток і конкурентоспроможність компанії. Для ефективного адміністрування використовуються різні моделі та підходи, які допомагають компаніям адаптуватися до змін і впроваджувати стратегії зростання.

Адміністрування бізнес-процесів – це управління та оптимізація ключових операційних процесів підприємства, спрямованих на забезпечення його ефективної діяльності та досягнення стратегічних цілей. Це включає планування, організацію, моніторинг і контроль бізнес-процесів для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

Основні етапи адміністрування бізнес-процесів (рис. 1.2)

1.Ідентифікація бізнес-процесів
Перший етап передбачає ідентифікацію та опис основних процесів, що відбуваються в організації. Це може включати як виробничі процеси, так і допоміжні, наприклад, обробку замовлень, управління фінансами, роботу з клієнтами тощо.
Створення карти процесів (наприклад, за допомогою блок-схем) дозволяє візуально представити кожен процес та визначити його зв’язок з іншими.
2.Аналіз процесів
Аналіз наявних процесів спрямований на виявлення вузьких місць, неефективних дій, дублювання та інших проблем. Важливо зрозуміти, які процеси потребують вдосконалення, що може уповільнювати роботу компанії або призводити до зайвих витрат.
Використовуються різні методики, такі як SWOT-аналіз, ABC-аналіз, моделювання процесів та аудит.
3.Оптимізація процесів
Після аналізу наступним етапом є оптимізація процесів. Це може включати автоматизацію, спрощення та усунення дублювання робіт, покращення технологічних інструментів та підвищення ефективності роботи персоналу.
Застосування методологій, таких як LEAN (ощадливе виробництво), Six Sigma або Kaizen, допомагає зосередитися на безперервному вдосконаленні.
4.Моделювання бізнес-процесів

Моделювання дозволяє візуалізувати та передбачити результати змін до впровадження їх у практику. Завдяки моделям можна протестувати різні сценарії розвитку бізнесу і прийняти рішення на основі результатів аналізу.
Для цього використовуються спеціальні інструменти, наприклад, BPMN (Business Process Model and Notation), що дозволяють будувати детальні моделі бізнес-процесів.
5.Автоматизація бізнес-процесів 
Автоматизація передбачає впровадження інформаційних систем, що допомагають знизити ручну роботу, мінімізувати помилки та збільшити швидкість виконання завдань. Такі системи, як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), та BPM (Business Process Management), відіграють ключову роль у підвищенні ефективності бізнесу.
Автоматизація не лише скорочує час виконання операцій, а й підвищує прозорість процесів, робить їх більш передбачуваними і контрольованими.
6.Моніторинг і контроль 
Постійний моніторинг та контроль процесів є ключовим для забезпечення їхньої стабільної роботи та своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливо використовувати ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати продуктивність і ефективність кожного процесу.
Відхилення від планових показників допомагають вчасно виявляти проблеми та вносити корективи.
7.Безперервне вдосконалення 
Бізнес-середовище постійно змінюється, тому бізнес-процеси мають бути гнучкими і готовими до адаптації. Культура постійного вдосконалення (наприклад, за допомогою підходів Kaizen або Six Sigma) допомагає компанії підтримувати високу ефективність процесів на довготривалій основі.

Рис. 1.2 - Основні етапи адміністрування бізнес-процесів

Основні моделі та підходи, що застосовуються для адміністрування бізнес-середовища:

1. Модель PESTEL

Це популярний підхід, який використовується для аналізу зовнішнього середовища компанії. PESTEL дозволяє оцінити різні макроекономічні фактори, що впливають на бізнес:



Рис. 1.3 - Модель PESTEL

Цей підхід дозволяє зрозуміти, як зміни в макросередовищі можуть впливати на організацію і які можливості або загрози можуть виникнути.

2. Модель 5 сил Портера

Модель Майкла Портера використовується для аналізу мікросередовища компанії та її конкурентної позиції. Ця модель ідентифікує п’ять ключових сил, що формують конкурентне середовище:

Таблиця 1.5 - Модель 5 сил Портера

Загроза нових конкурентів	→	Аналізує бар’єри для входу на ринок і можливість появи нових гравців.
Загроза замінників	→	Оцінює наявність альтернативних продуктів чи послуг, які можуть замінити продукцію компанії.
Сила постачальників	→	Визначає, наскільки постачальники можуть впливати на ціни і доступність ресурсів.

Сила покупців	⇨	Оцінює силу споживачів у переговорах щодо ціни, якості та умов постачання.
Інтенсивність конкуренції	⇨	Оцінює рівень конкуренції між поточними гравцями ринку.

Ця модель дозволяє підприємствам розробляти стратегії для покращення конкурентної позиції.

3. SWOT-аналіз

SWOT - це інструмент стратегічного планування, що допомагає компанії оцінити свої внутрішні та зовнішні фактори:

Strengths (Сильні сторони) Визначення внутрішніх переваг компанії.	Weaknesses (Слабкі сторони) Виявлення внутрішніх недоліків.
Opportunities (Можливості) Оцінка зовнішніх можливостей, які можуть сприяти розвитку компанії.	Threats (Загрози) Визначення зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на бізнес.

Рис. 1.5- SWOT-аналіз

SWOT-аналіз використовується для прийняття стратегічних рішень і коригування стратегії з урахуванням поточної ситуації в бізнес-серовищі.

4. Модель життєвого циклу підприємства(табл. 1.6)

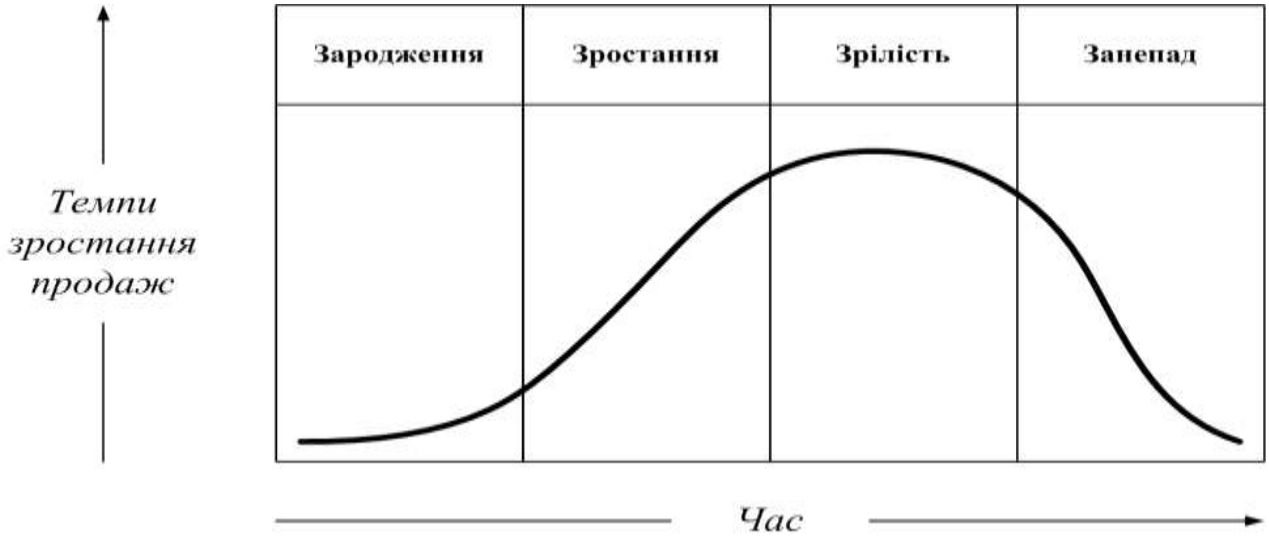


Рис. 1.6 Модель життєвого циклу підприємства [3]

Ця модель аналізує етапи розвитку компанії і визначає стратегії управління на кожному етапі:

Таблиця 1.6 -Модель життєвого циклу підприємства

Зародження	Початковий етап, коли компанія тільки входить на ринок.
Зростання	Період активного розширення і розвитку.
Зрілість	Компанія досягає стабільної позиції на ринку.
Занепад	Компанія може стикатися зі стагнацією або скороченням.

Кожен етап вимагає різних управлінських підходів, включаючи інвестиції в інновації, оптимізацію витрат або пошук нових ринків.

5. LEAN-менеджмент (рис. 1.7)

LEAN (ощадливе виробництво) - це підхід, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів через зниження витрат і усунення марнотратства [9]. Основні принципи LEAN включають:

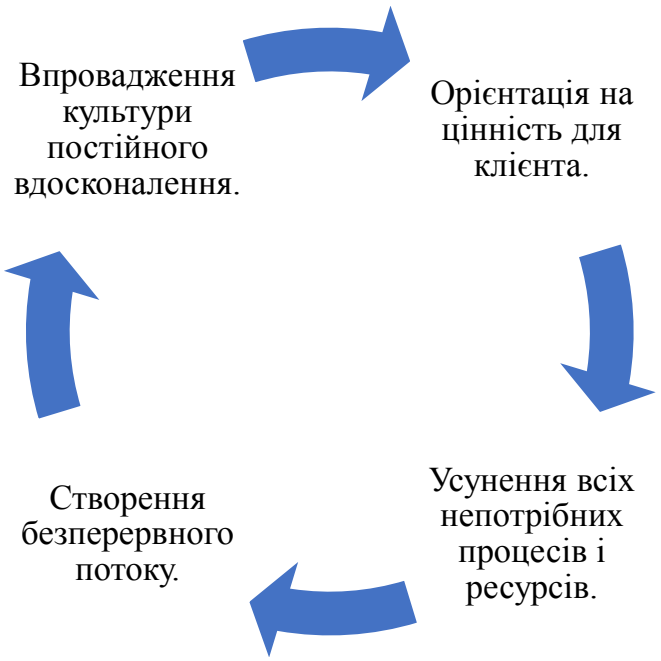


Рис. 1.7- LEAN-менеджмент

LEAN-менеджмент дозволяє підвищити ефективність підприємства за рахунок раціоналізації бізнес-процесів.

6. Балансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) (табл. 1.8)

Ця модель допомагає управляти бізнесом, орієнтуючись на різні аспекти його діяльності, що не обмежуються лише фінансовими показниками [15]. Вона включає чотири основні напрями:

Таблиця 1.8 - Балансована система показників

Фінансові показники	Оцінка фінансових результатів і рентабельності.
Клієнти	Оцінка задоволення клієнтів та їхньої лояльності.
Внутрішні процеси	Оцінка ефективності внутрішніх бізнес-процесів.
Навчання та розвиток	Оцінка можливостей розвитку персоналу та інновацій.

BSC дозволяє підприємствам тримати баланс між короткостроковими фінансовими цілями і довгостроковими стратегіями розвитку.

7. Модель Ансоффа (матриця зростання продукту і ринку)

Модель Ансоффа (рис. 1.8) використовується для стратегічного планування з метою визначення напрямків зростання бізнесу:

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.8- Модель Ансоффа [14]

Ця модель допомагає визначити найбільш доцільні стратегії для забезпечення зростання компанії.

Таблиця 1.9 - Модель Ансоффа

Стратегії	Характеристика
Проникнення на ринок	Збільшення частки на існуючому ринку за рахунок збільшення продажів.
Розвиток продукту	Створення нових продуктів для існуючих ринків.
Розвиток ринку	Вихід на нові ринки з існуючими продуктами.
Диверсифікація	Випуск нових продуктів для нових ринків.

Кожна модель і підхід до адміністрування бізнес-середовища має свої переваги та особливості використання. Вибір підходу залежить від специфіки компанії, її цілей, конкурентного середовища та рівня розвитку ринку. Використання цих моделей допомагає бізнесам адаптуватися до змін, розробляти ефективні стратегії та покращувати управління ресурсами.

2.1Фактори, що впливають на розвиток бізнес-середовища

Розвиток бізнес-середовища залежить від багатьох факторів, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. Ці фактори впливають на стратегії, управління, інновації та конкурентоспроможність компаній.

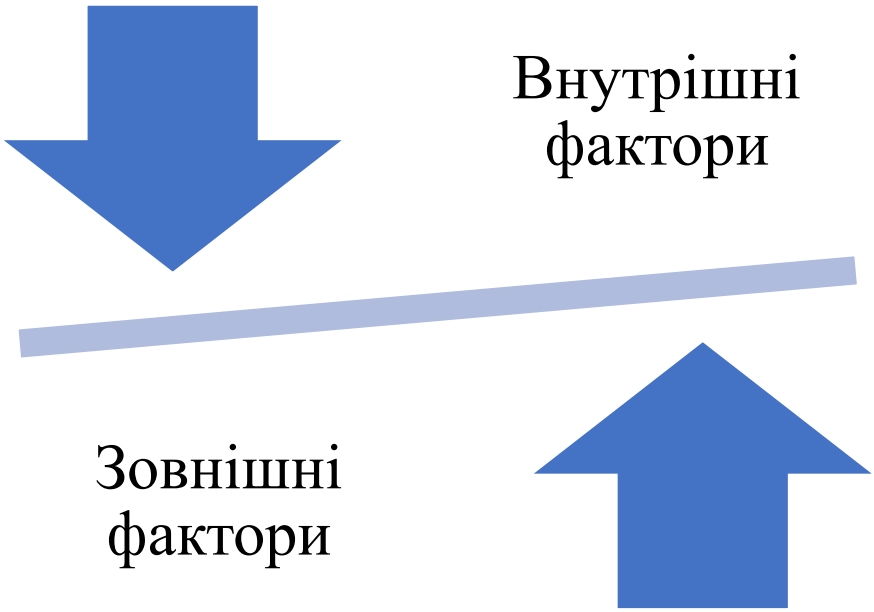


Рис. 1.9- Фактори, що впливають на розвиток бізнес-середовища

Актуальність вивчення внутрішніх факторів розвитку бізнес-середовища полягає в тому, що саме вони визначають стратегію, ефективність та здатність компанії адаптуватися до змін. У сучасних умовах, де бізнес стикається зі швидкими технологічними і ринковими трансформаціями, розуміння внутрішніх процесів є ключовим для підтримки конкурентоспроможності [14]. Від управління фінансовими та людськими ресурсами до організаційної

культури та інноваційних підходів – внутрішні фактори стають основою для сталого розвитку та успішної адаптації бізнесу до зовнішніх викликів.

Внутрішні фактори

Це фактори, які знаходяться під контролем компанії і залежать від її внутрішніх рішень та процесів.

Таблиця 1.10 - Внутрішні фактори

Фактори	Характеристика
Стратегія та управління	Чітка стратегія розвитку бізнесу впливає на довгострокове зростання. Зокрема, вибір напрямків діяльності, цільової аудиторії та ринків збуту є ключовими для успішного функціонування.
Ресурси та компетенції	Фінансові ресурси: достатній капітал дозволяє інвестувати в нові проєкти, технології та розширення.
Талановитий персонал	кваліфіковані співробітники здатні генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації.
Інфраструктура	технічна база, устаткування та технології забезпечують ефективність виробництва та надання послуг.
Організаційна культура	Культура, яка підтримує інновації, відкритість до змін і командну роботу, сприяє розвитку бізнесу.
Технології та інновації	Впровадження нових технологій дозволяє бізнесу підвищувати ефективність, автоматизувати процеси та знижувати витрати.

Зовнішні фактори

Це фактори, які не знаходяться під контролем компанії, але сильно впливають на її діяльність.

Актуальність аналізу зовнішніх факторів для розвитку бізнес-середовища має велике значення, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на стратегії, операції та загальний успіх компанії. У сучасному динамічному та глобалізованому світі, де ринки постійно змінюються, підприємствам потрібно бути в курсі тенденцій та зовнішніх впливів, які можуть створити як можливості, так і загрози [19].

Аналіз зовнішніх факторів допомагає компаніям виявляти нові можливості для зростання, адаптувати свої стратегії до змін в економічному середовищі, законодавстві та соціальних трендах. Це дозволяє розробляти

ефективні плани дій, уникати ризиків і конкурентних загроз, а також знаходити шляхи для розширення на нові ринки.

Вивчення зовнішніх факторів також сприяє кращому розумінню споживчого попиту, що дозволяє компаніям створювати продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів. У підсумку, безпосереднє усвідомлення зовнішніх умов стає запорукою успішного функціонування та розвитку бізнесу в умовах невизначеності та конкуренції.

Економічні фактори	
	Економічна стабільність Зростання ВВП, рівень інфляції, валютний курс і рівень безробіття впливають на купівельну спроможність споживачів та обсяг попиту.
	Доступність кредитів Легкість отримання фінансування визначає можливості для розвитку бізнесу, зокрема, для малих і середніх підприємств.
Політичні та правові фактори	
	Державна політика Регулювання, податкова система, митні тарифи, інвестиційна політика та субсидії можуть сприяти або обмежувати розвиток бізнесу.
	Законодавство Зміни у трудовому законодавстві, правилах захисту навколишнього середовища та торгових угодах впливають на операційні процеси.
Соціальні фактори	
	Демографія Зміна вікової структури населення, міграційні процеси та рівень урбанізації впливають на ринки збуту та споживчу поведінку.
	Соціальні тренди Зростання попиту на екологічні продукти, здоровий спосіб життя чи цифрові послуги формує нові можливості для бізнесу.
Технологічні фактори	
	Швидкий розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) і блокчейн, створює як нові можливості, так і загрози для компаній.
Конкурентне середовище	
	Рівень конкуренції Конкуренти можуть впливати на ціноутворення, якість послуг та продукти. Поява нових гравців на ринку може змінити баланс сил у галузі.

Глобалізація	
	Міжнародна торгівля Глобалізація відкриває нові ринки, але водночас збільшує конкуренцію з боку іноземних компаній.
	Транскордонні інвестиції Можливості для інвестування в інші країни та залучення іноземних інвесторів стають важливими факторами.
Екологічні фактори	
	Кліматичні зміни Бізнеси змушені адаптуватися до нових екологічних стандартів та змін у довкіллі.
	Ресурсозбереження Використання відновлюваних джерел енергії та ефективне управління природними ресурсами стають важливими для стійкого розвитку.

Рис. 1.10 – Зовнішні фактори

Фактори, що впливають на розвиток бізнес-середовища, постійно змінюються. Для успішного розвитку бізнесу важливо проводити постійний аналіз цих факторів, щоб адаптувати свою стратегію та використовувати можливості для зростання.

Інновації відіграють ключову роль в адмініструванні бізнесу, оскільки вони забезпечують підприємствам конкурентні переваги, сприяють зростанню та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Визначимо кілька основних аспектів цієї ролі.

По-перше, інновації дозволяють підприємствам оптимізувати свої внутрішні процеси, знижувати витрати і підвищувати ефективність. Наприклад, автоматизація виробництва або впровадження нових технологій управління можуть суттєво зменшити час і ресурси, необхідні для виконання операцій.

По-друге, інновації сприяють створенню нових продуктів і послуг, що відповідають змінам у споживчих уподобаннях та потребах. Це дозволяє бізнесам займати нові ніші на ринку і залучати нових клієнтів, що в свою чергу підвищує їх конкурентоспроможність [8].

Крім того, інновації в бізнес-моделях, таких як використання цифрових платформ або зміна підходів до обслуговування клієнтів, можуть призвести до

нових джерел доходу. Це особливо важливо в умовах швидкої глобалізації та технологічних змін [20].

Інновації також можуть позитивно вплинути на корпоративну культуру, заохочуючи творчість і ініціативу серед співробітників. Коли компанія підтримує інноваційний підхід, це може привести до більшої мотивації та залученості працівників, що, в свою чергу, підвищує продуктивність.

Загалом, інновації є двигуном розвитку бізнесу, забезпечуючи адаптацію до викликів сучасного ринку, покращуючи ефективність і відкриваючи нові можливості для зростання. Успішні компанії визнають важливість інновацій і активно інтегрують їх у свої стратегії адміністрування, щоб залишатися попереду конкурентів і відповідати вимогам часу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

2.1 Аналіз стратегічних факторів внутрішнього середовища організації

ТОВ «Артем і Ко.» було засноване у 2009 році групою інженерів, які мали значний досвід у вирішенні завдань з автоматизації технологічних процесів, а також у сфері обслуговування та модернізації виробництв у різних галузях промисловості. Фахівці компанії здобували досвід на підприємствах будівельної, машинобудівної, пресобудівної, харчової та видобувної промисловостей.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства [25]

Назва	Пояснення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕМ І КО.»
Код ЄДРПОУ	36466807
Дата державної реєстрації	07.04.2009 (15 р. 6 міс. 8 д.)
Номер запису в Єдиному державному реєстрі	16081020000006525
Адреса	Україна, Рівненська обл., місто Рівне, ВУЛИЦЯ ВАСИЛЬЧЕНКА, будинок 15
Основний:	68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Додаткові: 47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 68.10 - Купівля та продаж власного нерухомого майна 41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.55 - оптова торгівля виробничим електричним та електронним обладнанням, включаючи обладнання для електрозв'язку; 46.56 - оптова торгівля іншими машинами, приладами та обладнанням загальнопромислового і спеціального призначення
Уповноважені особи	БАБАТ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ
Статутний капітал	826 000.00 грн

ТОВ «Артем і Ко» пропонує високоякісне обладнання та послуги кваліфікованих спеціалістів.

Основні показники діяльності підприємства представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (абсолютне, тис. грн)	Темп зростання, %
Виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн	7880	5309	13768	5888	174,72
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн	6773	4189	8237	1464	121,62
Валовий прибуток, тис. грн	1107	1120	5531	4424	499,64
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду, тис. грн	59	-304	14	-45	23,73

Аналізуючи наведені дані, можна зробити наступні висновки:

У 2021 році виручка становила 7880 тис. грн, а у 2023 році вона зросла до 13768 тис. грн. Це значне збільшення на 5888 тис. грн у абсолютному значенні, що відповідає зростанню на 174,72%. Таке зростання може свідчити про ефективність продажів або розширення бізнесу у 2023 році.

Собівартість у 2021 році становила 6773 тис. грн, а у 2023 році – 8237 тис. грн. Зростання склало 1464 тис. грн, або 121,62%. Це менший темп зростання порівняно з виручкою, що є позитивним показником, оскільки витрати зростають повільніше за доходи.

Валовий прибуток у 2021 році становив 1107 тис. грн, а в 2023 році він збільшився до 5531 тис. грн, що означає зростання на 4424 тис. грн або на 499,64%. Це вражаюче зростання свідчить про значне покращення ефективності операційної діяльності компанії, оскільки прибуток зростає швидше, ніж собівартість.

У 2021 році компанія отримала чистий прибуток у розмірі 59 тис. грн, а у 2023 році цей показник знизився до 14 тис. грн. Відхилення склало -45 тис. грн, що означає зменшення чистого прибутку на 23,73%. У 2022 році компанія навіть зазнала збитків (-304 тис. грн), але у 2023 році ситуація дещо покращилася.

Компанія демонструє суттєве зростання виручки та валового прибутку у 2023 році, що вказує на покращення операційної діяльності. Однак проблеми з чистим прибутком (незначні прибутки після збиткового 2022 року) можуть свідчити про певні складнощі у фінансовому менеджменті або великі неопераційні витрати, які впливають на кінцевий результат.

Під час аналізу основних економічних показників у динаміці було встановлено, що за період 2021-2023 рр. виручка від реалізації збільшилася на 74,72%. Спостерігалося зростання собівартості реалізованих товарів, робіт, послуг на 21,62%. Валовий прибуток зріс у 5 разів. Що стосується чистого прибутку організації, то в 2023 році він знизився порівняно з 2021 роком на 76,25%.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Артем і Ко». Відносна вага компонентів SWOT визначається за наступними показниками:

Cs = 0,85 / (0,85 + 1 + 0,75 + 0,55) = 0,27

Cw = 1 / 3,15 = 0,32

Co = 0,75 / 3,15 = 0,24

Ct = 0,55 / 3,15 = 0,17

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу переважають слабкі сторони та можливості. На основі отриманих даних складемо зведену таблицю, у якій визначимо можливі стратегії організації (таблиця 2.3).

Таблиця з можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами для SWOT-аналізу:

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Артем і Ко»

Можливості	Загрози
1. Зростання доходів населення	1. Зростання конкуренції на ринку
2. Зростання ринку промислового обладнання	2. Недовіра до промислових організацій
3. Впровадження нових технологій	3. Підвищення вимог клієнтів
4. Підвищення рівня сервісу та якості	4. Перспективи насичення ринку
5. Інвестування	5. Сповільнення темпів зростання ринку
6. Розширення асортименту	6. Зростання продажів конкурентів
	7. Зростання цін
	8. Низькі бар’єри для виходу нових конкурентів
	9. Розвиток самостійного пошуку клієнтами компаній

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне розташування офісу	1. Відсутність філіалів в інших містах
2. Спеціалізація на промисловому напрямку	2. Низька обізнаність потенційних клієнтів
3. Широкий спектр пропонованих послуг та продукції	3. Відсутність постійної групи клієнтів
4. Кваліфікований персонал	4. Відсутність нових інвесторів
5. Індивідуальний підхід до клієнтів	
6. Висока якість	
7. Перевірка якості	
8. Виділення коштів на рекламні кампанії	
9. Розширення асортименту послуг	

Більш детально розпишимо сильні сторони підприємства (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Сильні сторони

Вигідне розташування офісу	Розташування в зручному та доступному місці забезпечує легкий доступ для клієнтів і партнерів, що підвищує ймовірність залучення нових клієнтів.
Спеціалізація на промисловому напрямку	Компанія має глибокі знання та досвід у конкретній галузі, що дозволяє їй ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів і конкурувати на ринку.
Широкий спектр пропонованих послуг та продукції	Різноманітність пропозицій дозволяє компанії залучати більше клієнтів і задовольняти різноманітні потреби, що може призвести до зростання прибутку.
Кваліфікований персонал	Наявність досвідчених і висококваліфікованих співробітників забезпечує якісне виконання проектів і підвищує довіру до компанії з боку клієнтів.
Індивідуальний підхід до клієнтів	Компанія враховує унікальні потреби кожного клієнта, що сприяє формуванню лояльності та задоволеності споживачів.
Висока якість	Забезпечення високих стандартів якості послуг та продукції допомагає формувати позитивний імідж компанії та залучати нових клієнтів.
Перевірка якості	Регулярна перевірка якості роботи допомагає підтримувати високий рівень обслуговування та зменшити ризики помилок або невідповідностей.
Виділення коштів на рекламні кампанії	Інвестиції в маркетинг і рекламу сприяють підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.
Розширення асортименту послуг	Постійне оновлення та розширення пропозицій дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати змінам на ринку.

Об’єднаємо сильні та слабки сторони, можливості та загрози (табл .2.5)

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Артем і Ко»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Розширення асортименту пропонованих послуг. Рекламна кампанія для підвищення кількості повторних звернень до компанії. Постійне підтвердження якості наданих послуг та якості обслуговування. Формування партнерських програм із компаніями. 0,85 + 0,75 = 1,6	Формування лояльності клієнтів. Формування обізнаності про компанію шляхом проведення рекламної кампанії. Використання переваг розташування майже в центрі міста. Навчання персоналу. Збільшення бази ліквідних пропозицій. 0,85 + 0,55 = 1,4

Слабкі сторони	Розширення асортименту. Ефективне просування компанії та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії. Відкриття офісів у перспективі в інших містах та сусідніх регіонах. 1 + 0,75 = 1,75	Диверсифікація діяльності, формування лояльності клієнтів, які не перейдуть до конкурентів. Навчання персоналу. Підвищення якості обслуговування. Крайній варіант – продаж бізнесу. 1 + 0,55 = 1,55

Таким чином, за представленою таблицею можна сказати, що для досягнення найкращих результатів у своїй діяльності ТОВ «Артем і Ко» доцільно орієнтуватися на такі стратегії розвитку:

– зниження витрат і розширення асортименту;

– ефективне просування компанії та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії;

– відкриття в перспективі офісів в інших містах і сусідніх регіонах.

У рамках аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно провести аналіз сильних і слабких сторін на основі складання профілю полярності. В основі цього методу лежить визначення показників, за якими компанія випереджає або відстає від конкурентів, тобто її сильних і слабких сторін. У якості критерію використовується порівняння параметрів випередження або відставання.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Артем і Ко» має сильні конкурентні позиції та організовану захист від конкурентів. Як було зазначено вище, слабкою ланкою підприємства є впізнаваність. Цей аспект зумовлений відсутністю чіткого іміджу та бренду в підприємства. Одним із найефективніших способів формування іміджу є проведення рекламних кампаній, а також розробка і позиціонування бренду. Важливо зазначити, що ТОВ «Артем і Ко» майже не застосовує методи створення іміджу та підвищення впізнаваності бренду, а також не розробляє конкурентні стратегії для покращення своєї конкурентоспроможності.

Таким чином, за представленою таблицею можна сказати, що для досягнення найкращих результатів у своїй діяльності ТОВ «Артем і Ко» доцільно орієнтуватися на такі стратегії розвитку:

Зниження витрат і розширення асортименту: Впровадження нових технологій і автоматизація процесів можуть допомогти зменшити витрати на виробництво і обслуговування. Розширення асортименту послуг дозволить залучити нових клієнтів і задовольнити різноманітні потреби існуючих споживачів.

Ефективне просування компанії та її послуг за допомогою проведення рекламної кампанії: Використання сучасних методів маркетингу, таких як цифровий маркетинг, соціальні мережі, та SEO, може значно підвищити впізнаваність бренду. Рекламні кампанії також можуть включати участь у виставках, конференціях та інших заходах, що дозволить налагодити контакти з потенційними клієнтами.

Відкриття в перспективі офісів в інших містах і сусідніх регіонах: Розширення географії присутності дозволить компанії зайняти нові ринки та зменшити ризики, пов’язані з залежністю від одного регіону.

У рамках аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно провести аналіз сильних і слабких сторін на основі складання профілю полярності. В основі цього методу лежить визначення показників, за якими компанія випереджає або відстає від конкурентів, тобто її сильних і слабких сторін. У якості критерію використовується порівняння параметрів випередження або відставання.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Артем і Ко» має сильні конкурентні позиції та організовану захист від конкурентів. Як було зазначено вище, слабким ланкою підприємства є впізнаваність. Цей фактор виник внаслідок того, що підприємство не має певного іміджу та бренду. Одним з найбільш дієвих способів створення іміджу є рекламні заходи, розробка та позиціонування бренду тощо. Слід зазначити, що ТОВ «Артем і Ко» практично не використовує методи створення іміджу та впізнаваності бренду, не розробляє конкурентних стратегій з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Крім того, варто розглянути можливість співпраці з науковими установами та дослідницькими лабораторіями для впровадження інноваційних технологій.

Це не лише підвищить якість послуг, а й дозволить компанії залишатися на передовій в умовах швидко змінюваного ринку.

З огляду на вищезазначене, компанії необхідно активно працювати над підвищенням впізнаваності та створенням позитивного іміджу. Це може включати розробку унікальної торгової пропозиції, що чітко визначає, чим компанія відрізняється від конкурентів, а також розробку стратегії взаємодії з клієнтами, що сприяє формуванню лояльності та повторних покупок.

Впровадження нової маркетингової стратегії ТОВ «Артем і Ко» має на меті значно підвищити впізнаваність компанії та створити позитивний імідж на ринку. Систематичний підхід до рекламних заходів, включаючи активну рекламу в медіа, участь у профільних виставках та розробку креативних рекламних матеріалів, дозволить залучити нових клієнтів і закріпити довіру вже існуючих.

Позитивний імідж підприємства, підкріплений якістю послуг і орієнтацією на потреби споживачів, створює основу для формування лояльності до бренду. Завдяки впровадженню ефективних комунікаційних стратегій, компанія зможе чітко донести свої переваги до цільової аудиторії, що, в свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Таким чином, стратегічні кроки, спрямовані на підвищення впізнаваності та формування позитивного іміджу, закладають фундамент для сталого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Для підвищення впізнаваності та створення позитивного іміджу промислового підприємства можна використовувати різноманітні інструменти.

Інструменти	Характеристика
Рекламні кампанії	Цифрова реклама: Використання банерної реклами, контекстної реклами в пошукових системах (наприклад, Google, Bing, Директ).
	Соціальні мережі: Реклама в Facebook, Instagram, LinkedIn та інших платформах для залучення цільової аудиторії.
Виставки та конференції	
	Участь у галузевих виставках і конференціях для демонстрації продуктів, послуг та новинок, а також для нетворкінгу з потенційними клієнтами.

Система лояльності	
	Розробка програм лояльності для постійних клієнтів, що стимулює повторні покупки та формує позитивні асоціації з брендом.
Контент-маркетинг	
	Створення якісного контенту (блогів, статей, відео) на тему галузі, що демонструє експертизу компанії.
PR-активності	
	Прес-релізи, статті в спеціалізованих виданнях, організація заходів, що привертають увагу ЗМІ.
SEO-оптимізація	
	Підвищення видимості веб-сайту в пошукових системах шляхом оптимізації контенту та структури сайту для залучення органічного трафіку.
Розробка корпоративного стилю	
	Створення логотипу, фірмового стилю та дизайну, що допоможуть компанії виділитися на фоні конкурентів.
Взаємодія з клієнтами	
	Залучення клієнтів до процесу, проведення опитувань, збору відгуків для покращення продукції та послуг.
Email-маркетинг	
	Надсилання регулярних інформаційних бюлетенів з новинами компанії, спеціальними пропозиціями та корисними матеріалами.
Реклама на зовнішніх носіях	
	Використання білбордів, рекламних стендів та іншої зовнішньої реклами для підвищення впізнаваності на місцевому ринку.

Рис. 2.2 – Інструменти для підвищення впізнаваності та створення позитивного іміджу

Кожен з цих інструментів може бути адаптований під конкретні потреби підприємства, допомагаючи підвищити його впізнаваність та покращити імідж.

2.2 Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища організації

Цілеспрямоване дослідження впливу макрофакторів на розвиток ТОВ «Артем і Ко» є важливим кроком у стратегічному управлінні компанією. Серед різноманіття зовнішніх та внутрішніх факторів можна виокремити дві основні групи: ті, що підлягають управлінню з боку керівництва, та ті, що не підлягають

такому управлінню. Це розмежування є критично важливим для прогнозування, проведення кон’юнктурних досліджень, а також для стратегічного та оперативного планування.

З одного боку, управлінські фактори можуть включати внутрішні процеси, політики та ресурси, які компанія може коригувати для покращення своєї діяльності. З іншого боку, зовнішні макрофактори, такі як економічна ситуація, політичні зміни, соціальні тренди та технологічні інновації, вимагають адаптації бізнес-стратегії, оскільки вони не піддаються контролю з боку компанії. Аналіз цих груп факторів дозволить ТОВ «Артем і Ко» формувати більш обґрунтовані цілі та стратегії розвитку, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики.

Форма EFAS («Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів») використовується західними фахівцями для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Вивчення зовнішніх стратегічних факторів включає :

Таблиця 2.6 - Зовнішніх стратегічних факторів

Політичні фактори	аналіз законодавчих змін, державної політики у сфері промисловості та автоматизації.
Економічні фактори	вивчення макроекономічних показників, таких як валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень інфляції, безробіття, які можуть впливати на попит на автоматизаційні послуги.
Соціальні фактори	оцінка змін у споживчих уподобаннях, демографічні зміни та культурні тенденції, які можуть впливати на ринок.
Технологічні фактори	аналіз швидкості розвитку нових технологій, які можуть змінити галузь автоматизації, та можливість інтеграції нових технологій у бізнес.
Екологічні фактори	розгляд екологічних норм і стандартів, які можуть вплинути на виробничі процеси і послуги компанії.
Конкурентні фактори	аналіз конкурентного середовища, визначення основних конкурентів і їх стратегій.

Використовуючи форму EFAS, компанія може не тільки узагальнити зовнішні фактори, але й розробити ефективні стратегії для їх врахування у своєму плануванні та управлінні. Це дозволить ТОВ «Артем і Ко» краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз

Політичні фактори	Економічні фактори
Поточне законодавство на ринку Майбутні зміни в законодавстві Європейське/міжнародне законодавство Регулюючі органи та норми Торговельна політика Інші впливи держави в галузі	Економічна ситуація та тенденції Динаміка ставки рефінансування Рівень інфляції Інвестиційний клімат в галузі Загальні проблеми оподаткування
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
Демографія Зміни в законодавстві, що стосуються соціальних факторів	Розвиток конкурентних технологій Фінансування досліджень Пов’язані/залежні технології

Структура доходів і витрат	Замінюючі технології/рішення

PEST-аналіз для ТОВ «Арем і Ко.» дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства в різних аспектах.

Політичні фактори:

ТОВ «Арем і Ко.» повинно уважно слідкувати за поточними законодавчими змінами, які можуть вплинути на його діяльність. Це включає регулювання в сфері податків, охорони навколишнього середовища та безпеки продукції. Залучення до державних програм або ініціатив може створити нові можливості для підприємства, зокрема у вигляді фінансування або підтримки.

Економічні фактори:

Зміни в економіці, такі як рівень інфляції та динаміка ставки рефінансування, можуть безпосередньо вплинути на витрати підприємства та попит на його продукцію. Позитивний інвестиційний клімат в галузі може спростити залучення інвестицій, тоді як економічні кризи можуть призвести до зменшення фінансування.

Соціокультурні фактори:

Зміни у віковій структурі населення та вподобаннях споживачів можуть вимагати коригування продуктової лінійки ТОВ «Арем і Ко.» для задоволення змінюваних потреб. Підвищення уваги до здорового способу життя може спонукати підприємство адаптувати свої продукти, щоб відповідати цим запитам.

Технологічні фактори:

ТОВ «Арем і Ко.» повинно стежити за новими технологічними трендами у своїй галузі. Впровадження нових технологій може підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції. Інвестування у дослідження та розробки може сприяти розширенню асортименту та поліпшенню якості продукції.

PEST-аналіз для ТОВ «Арем і Ко.» свідчить про те, що підприємство повинно бути проактивним у реагуванні на зовнішні зміни. Успішна адаптація до політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів

дозволить компанії використовувати нові можливості, зменшувати ризики та зміцнювати свої позиції на ринку. Це вимагатиме стратегічного планування та інвестицій у розвиток, інновації та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.8 - EFAS-аналіз

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Вагова оцінка
МОЖЛИВОСТІ:			
1. Подальше розширення виробництва	0,15	4	0,6
2. Моніторинг вимог у сфері якості	0,01	1	0,01
3. Зростання загальної продуктивності праці	0,05	2	0,1
4. Розширення збуту	0,15	3	0,45
5. Удосконалення і модернізація технології виробництва	0,1	2	0,2
ЗАГРОЗИ:			
1. Ціни на енергоресурси	0,1	2	0,2
2. Конкуренція на внутрішньому ринку	0,15	4	0,6
3. Введення квот на ввезення продукції зарубіжних виробників	0,05	2	
4. Погіршення податкового клімату	0,01	1	0,01
5. Нові технології конкурентів	0,2	4	0,8
6. Зниження активності споживачів	0,03	2	0,06
Разом:	1,00		3,13

Ця форма є методом оцінки готовності підприємства до реагування на стратегічні фактори зовнішнього середовища, з урахуванням їх передбачуваної значущості для майбутнього компанії. Загальна вага оцінки становить 3,13, що свідчить про середній рівень готовності підприємства до реагування на зовнішні фактори. Це може бути зумовлено недостатньою увагою до важливих аспектів зовнішнього середовища, таких як дослідження попиту, динаміка потреб реальних і потенційних споживачів, рівень задоволеності споживачів діяльністю підприємства, а також якість, вартість і асортимент товарів. Крім того, необхідно враховувати стан і розвиток конкурентного середовища. Слід зазначити, що без ретельного аналізу цих аспектів підприємство може втратити можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку.

2.3 Реалізація стратегічних підходів в адмініструванні розвитку бізнесу

Стан та тенденції ринку, на якому працює компанія, створюють підґрунтя для вибору стратегії зниження витрат як основного напрямку діяльності підприємства. Ця стратегія окреслює стратегічні цілі компанії:

Лідерство за витратами – досягнення конкурентних переваг шляхом зменшення витрат на продукцію.

Максимальне використання ринкових можливостей – активне залучення до ринкових трендів та попиту.

Забезпечення сталого розвитку підприємства – створення умов для тривалого зростання і розвитку.

Виробнича стратегія орієнтована на формування ефективної системи управління, яка забезпечує конкурентоспроможність завдяки зниженню витрат на виробництво та покращенню якості продукції. Основні цілі стратегії включають:

Зменшення витрат на енергію та підвищення енергетичної ефективності – впровадження енергоощадних технологій.

Впровадження нових виробничих технологій – модернізація процесів для підвищення продуктивності.

Забезпечення оптимального співвідношення ціни, якості та завантаження – балансування між собівартістю та споживчими вимогами.

Підвищення рівня автоматизації та механізації робіт – використання сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва.

Стратегія управління персоналом спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців у всіх сферах діяльності підприємства та їх ефективне використання для виконання виробничих завдань. При реалізації цієї стратегії та формуванні системи управління персоналом важливо дотримуватися таких принципів:

Відповідність штатної структури виробничим завданням та вимогам конкурентоспроможності – забезпечення необхідного кадрового складу.

Відповідність чисельності співробітників обсягу виконуваних робіт – оптимізація чисельності персоналу.

Ефективність використання робочого часу – раціональне планування робочого процесу.

Застосування гнучкої системи мотивації – адаптація системи винагород до потреб працівників.

Формування корпоративної культури – створення позитивного середовища для роботи та розвитку співробітників.

Таке комплексне управління стратегією та персоналом дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингова стратегія розробляється на основі детального аналізу ринку і має на меті створення конкурентних переваг, максимальної реалізації потенціалу підприємства та використання можливостей зовнішнього середовища. Важливою складовою цієї стратегії є конкурентна (ринкова) стратегія ТОВ «Артем і Ко».

Ситуація на ринку та в конкурентному середовищі визначає наступні елементи маркетингової стратегії:

Продукція	Просування та збут
Забезпечення високої якості продукції – підтримка стандартів якості на всіх етапах виробництва. Постійний моніторинг попиту на продукцію та новинок на ринку, що дозволяє коригувати виробничі плани відповідно до змін у споживчих уподобаннях. Бенчмаркінг – аналіз кращих практик конкурентів для підвищення ефективності виробництва та якості продукції.	Управління асортиментом і бренд-менеджмент – формування вигідного іміджу продукції та управління асортиментом для задоволення потреб споживачів. Побудова логістичної системи управління товарними потоками на підприємстві – оптимізація процесів доставки та зберігання продукції. Участь в галузевих виставках – представлення продукції та послуг на виставках для залучення нових клієнтів. Використання іміджевої та торгової реклами з застосуванням різних видів рекламних засобів для підвищення впізнаваності бренду. Розвиток каналів дистрибуції

	продукції – забезпечення доступу продукції до кінцевих споживачів.
Зниження витрат	
Оптимізація розрахунків з постачальниками – покращення умов співпраці для зменшення витрат на закупівлю. Управління дебіторською заборгованістю – контроль над термінами та умовами оплати від клієнтів для зменшення фінансових ризиків. Закупівля нового технологічного обладнання – заміна ручної праці на автоматизовані процеси, що призведе до економії на оплаті праці.	

Рис. 2.3 – Елементи маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія ТОВ «Артем і Ко» базується на виконанні таких завдань:

Просування послуг на ринку міста – активна діяльність для збільшення впізнаваності та залучення нових клієнтів.

Розширення переліку додаткових послуг – адаптація пропозицій до потреб клієнтів для підвищення конкурентоспроможності.

Розвиток корпоративного сайту – вдосконалення онлайн-присутності для залучення нових споживачів і покращення комунікації з клієнтами.

Розширення клієнтської бази – активний пошук нових партнерів та споживачів для збільшення обсягу продажів.

Завдяки цим складовим маркетингова стратегія може забезпечити ТОВ «Артем і Ко» стійке зростання та конкурентні переваги на ринку.

В цілому можна відзначити, що маркетингова діяльність підприємства потребує вдосконалення, оскільки від неї достатньо сильно залежить ріст виручки підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Серед сильних сторін організації виявлені: вигідне розташування; спеціалізація на промисловому напрямку; широкий спектр продукції та послуг; кваліфікований персонал; висока якість та інші. Слабкими сторонами ТОВ «Артем і Ко» є: відсутність регіональної мережі; низька обізнаність потенційних клієнтів про компанію; відсутність постійної групи клієнтів; відсутність нових інвесторів.

Аналіз факторів зовнішнього середовища організації показав, що можливостями для ТОВ «Артем і Ко» є: ріст доходів населення, розвиток ринку, ріст ринку промислового обладнання, впровадження нових технологій, підвищення рівня сервісу, інвестування та розширення асортименту.

Водночас організації слід вжити певні заходи щодо усунення наступних загроз: зростання конкуренції на ринку, недовіра партнерів, перспективи насичення ринку, уповільнення темпів росту ринку, зростання продажів конкурентів, зростання цін тощо.

В цілому, на вибір стратегії цієї компанії позитивно впливають як загальний стан кон'юнктури ринку в сфері інформаційних послуг, ступінь збалансованості попиту і пропозиції, тенденції їх розвитку, рівень насиченості ринку, цінова політика, асортиментна структура компанії, середня норма прибутку за окремими послугами, темп зростання реалізації послуг, а також ставлення до клієнтів.

Встановлено, що компанія в даний час реалізує стратегію скорочення витрат. Відповідно до неї в компанії розроблено і реалізовано стратегію управління персоналом, виробничу стратегію, маркетингову стратегію. Маркетингова діяльність підприємства потребує вдосконалення, оскільки від неї досить сильно залежить ріст виручки підприємства.

Загалом, ТОВ «Артем і Ко» має потенціал для зростання, але для цього необхідно активніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, покращувати обізнаність про компанію та її продукцію, а також впроваджувати інновації. Це дозволить зміцнити позиції компанії на ринку і підвищити її конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТОВ «АРТЕМ І КО»

3.1 Вибір альтернативних стратегій розвитку організації

Таким чином, доцільно представити «дерево» проблем розвитку підприємства на рисунку 3.1.

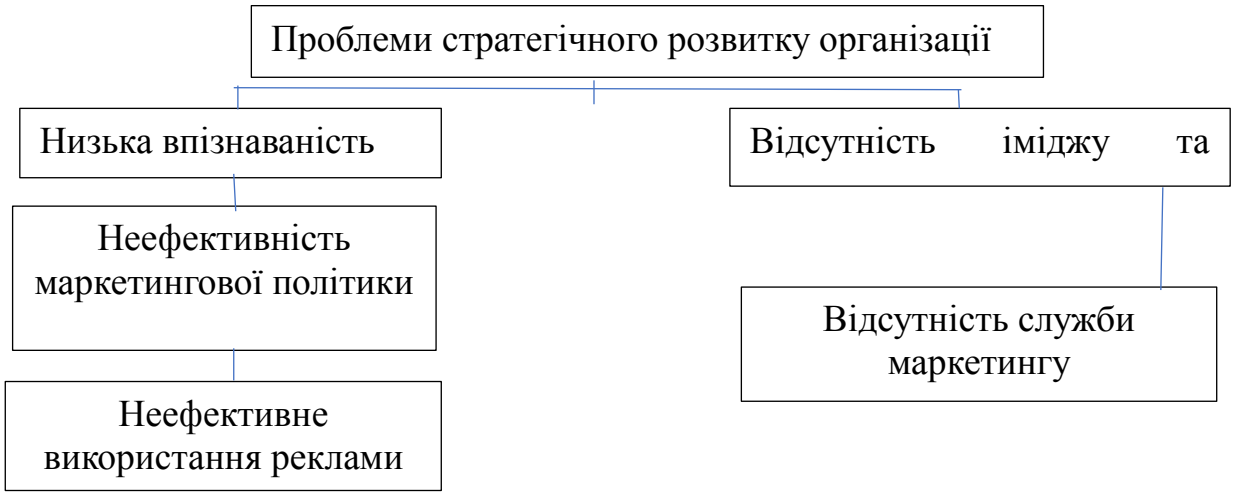


Рис. 3.1 – «Дерево» проблем стратегічного розвитку ТОВ «Артем і Ко»

В якості варіантів управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно виділити два напрямки: – зміна маркетингової політики підприємства та проведення рекламних заходів; – створення іміджу підприємства.

Оцінивши сучасний стан планування в маркетингу підприємства, можна відзначити деякі недоліки: – відсутність перспективних річних планів; – не високий кваліфікаційний рівень учасників маркетингового планування;

Проблеми стратегічного розвитку організації

Відсутність програмно-технічного блоку маркетингового планування

Відсутність маркетингової служби

Далі доцільно зосередитися на необхідності впровадження іміджу для зростання конкурентоспроможності. Доцільно виділити сильні сторони підприємства:

Репутація підприємства серед клієнтів

Кваліфікований персонал

Використання новітнього обладнання

Застосування сучасних технологій

Однак підприємство має й слабкі сторони:

Недостатність маркетингових досліджень

Низька підприємницька культура

Відсутність бренда ТОВ «Артем і Ко»

Таким чином, метою подальшого розвитку підприємства є підвищення конкурентоспроможності надання послуг за рахунок впровадження нової продуктової стратегії.

Стратегія поведінки на ринку для ТОВ «Артем і Ко»

Для досягнення поставленої мети підприємству необхідно розробити стратегію поведінки на ринку. У рамках реалізації цієї стратегії доцільно діяти в наступних напрямках:

З урахуванням сильних сторін підприємства слід звернути увагу на підвищення якості надання послуг.

З урахуванням слабких сторін підприємства потрібно розробити імідж та бренд компанії з метою підвищення впізнаваності, а також організувати більш детальне вивчення ринку та аналіз ринкової ситуації.

Пропонована стратегія ТОВ «Артем і Ко» спрямована на подальше зміцнення його позицій як однієї з провідних та стабільних організацій. Бачення ТОВ «Артем і Ко» на 2023 рік сформовано на основі п’яти основних напрямків розвитку або стратегічних тем. Саме сфокусована робота в цих напрямках призведе ТОВ «Артем і Ко» до успіху та дозволить досягти всіх фінансових і якісних цілей, які підприємство ставить перед собою на період до кінця 2023 року.

Моніторинг реалізації стратегії в цілому, а також її актуалізація буде здійснюватися в рамках процедури бізнес-планування. Для реалізації всіх запропонованих проектів можна виділити два альтернативних стратегічних рішення:

1. Створення власної служби маркетингу.
2. Звернення до спеціалізованих компаній з просування бренду.

Доцільно визначити переваги та недоліки управлінських рішень (таблиця 8).

Таблиця 3.2 - Переваги та недоліки управлінських рішень

Стратегічне рішення	Переваги	Недоліки
1. Створення власної служби маркетингу	- Повний контроль над процесами	- Високі витрати на утримання персоналу
	- Можливість швидкої адаптації до змін на ринку	- Необхідність навчання та підвищення кваліфікації
	- Глибше розуміння потреб споживачів	- Ризик низької ефективності на початковому етапі
2. Звернення до спеціалізованих компаній	- Досвід і професіоналізм зовнішніх фахівців	- Менший контроль над процесами
	- Зниження витрат на утримання постійного штату	- Можливі конфлікти в комунікації
	- Можливість доступу до нових технологій та інструментів	- Витрати на послуги можуть перевищити очікування

Ця таблиця допоможе в прийнятті обґрунтованого рішення щодо вибору найбільш доцільної стратегії для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Артем і Ко».

Таблиця порівнює два варіанти рішень, які компанія ТОВ «Артем і Ко» може розглянути для покращення своєї маркетингової стратегії. Кожен варіант має свої переваги та недоліки, що допомагає зрозуміти, який з них може бути більш вигідним для підприємства. Створення власної служби маркетингу має наступні переваги та недоліки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Переваги та недоліки створення власної служби маркетингу

Переваги ⟷	Недоліки
Налагоджує процес використання рекламних засобів Власна служба маркетингу забезпечує більший	Вимагає зміни структури підприємства Для створення служби може

контроль над рекламними кампаніями, дозволяючи адаптувати стратегії під конкретні потреби компанії. Вимагає меншої кількості витрат Після початкових інвестицій у створення служби, подальші витрати на рекламу можуть бути нижчими, ніж при замовленні послуг у сторонніх компаній. Створює надійну систему конкурентоспроможності Власна команда може швидше реагувати на зміни ринку та конкурентів, що дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність. Формує образ надійності в очах клієнтів Клієнти можуть довіряти компанії більше, якщо вони бачать, що вона має власну маркетингову команду	знадобитися реорганізація існуючої структури, що може бути складним і витратним процесом.

Звернення до спеціалізованих компаній з просування бренду має свої переваги та недоліки (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Переваги та недоліки звернення до спеціалізованих компаній з просування бренду

Переваги	Недоліки
Формує образ надійності в очах клієнтів Використання професійних послуг може підвищити імідж компанії та довіру з боку клієнтів. Створює надійну систему конкурентоспроможності Професійні компанії можуть мати досвід і ресурси для ефективнішого просування бренду. Налагоджує процес використання рекламних засобів Спеціалізовані компанії зазвичай мають досвід у розробці і реалізації рекламних стратегій.	Вимагає більшої кількості витрат Залучення зовнішніх компаній може бути дорожчим у довгостроковій перспективі, особливо якщо потрібно виконувати численні рекламні кампанії.

Таблиця 3.4 надає чітке уявлення про переваги та недоліки кожного з варіантів. Компанії слід ретельно оцінити свої потреби, фінансові можливості

та довгострокові цілі, щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору оптимальної стратегії.

3.2 Розробка механізмів і заходів, що забезпечують процес реалізації стратегії розвитку бізнесу

Стратегічний маркетинг виступає сучасною концепцією, яка є принциповим підходом до стратегічного управління підприємством, орієнтуючись на ринок в умовах жорсткої конкуренції. Стратегія управління маркетингом передбачає розробку прогнозу поведінки компанії у вигляді визначення довгострокових цілей та розробки стратегічного плану дій. Ця стратегія розробляється з урахуванням дії факторів зовнішнього середовища та оцінки власних ресурсів компанії.

У управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «Артем і Ко» існують значні розбіжності від традиційно існуючих форм адміністрування. Зокрема, як вже було зазначено, функції маркетингу на підприємстві реалізуються не в повному обсязі. Варто зазначити, що небагато компаній на ринку міста мають власний відділ маркетингу або хоча б спеціаліста з маркетингу. Це, проте, не означає, що функції маркетингу не повинні бути впроваджені на підприємстві.

Виконання функцій маркетингу лише на основі розпоряджень, інструкцій, положень, атестацій зробить процес управління бюрократичним, створить додаткові тимчасові та фінансові витрати, які, врешті-решт, не призведуть до реального поліпшення діяльності та зростання обсягів виручки.

Основні рекомендації для впровадження механізмів і заходів:

Створення відділу маркетингу:

Впровадження власної служби маркетингу, що займатиметься дослідженням ринку, розробкою маркетингових стратегій та планів.

Залучення фахівців:

Наймання кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, які мають досвід роботи в даній сфері, для забезпечення ефективності маркетингової діяльності.

Розробка маркетингових стратегій:

Створення стратегічного плану дій, який враховує потреби ринку, цільову аудиторію та конкурентів, щоб визначити пріоритети в маркетингових кампаніях.

Використання сучасних технологій:

Застосування нових технологій для автоматизації процесів маркетингової діяльності, включаючи системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та аналітичні інструменти.

Моніторинг і оцінка:

Регулярний моніторинг реалізації стратегії, аналіз результатів діяльності та коригування планів дій залежно від змін на ринку.

Навчання та розвиток персоналу:

Організація тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників у сфері маркетингу та продажу.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Артем і Ко» оптимізувати свою маркетингову діяльність, підвищити конкурентоспроможність і досягти запланованих фінансових результатів.

При проведенні аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства можуть використовуватись різні методи, проте на практиці найбільш ефективним є метод декомпозиції функцій управління маркетингом.

Етапи впровадження маркетингу в компанії

Вибір основних елементів маркетингу:

На першому етапі необхідно визначити ключові елементи маркетингу, які повинні бути підтримані в компанії. Це можуть бути:

Дослідження ринку

Розробка продукту

Цінова політика

Просування та реклама

Дистрибуція

Аналіз організації:

Після вибору елементів маркетингу потрібно провести аналіз компанії за кожним з них, використовуючи стандартний управлінський цикл, який включає планування, організацію, реалізацію та контроль.

Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності

В компанії ТОВ «Артем і Ко» можна виділити два основні напрями вдосконалення маркетингової діяльності:

Аналитичний напрям:

Основною задачею вдосконалення цього напрямку є збір необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. На сьогоднішній день в ТОВ «Артем і Ко» існують проблеми з виконанням цієї задачі, оскільки збір інформації як такий відсутній.

Тактичний напрям:

Тактичне вдосконалення передбачає розробку та реалізацію конкретних дій на основі отриманої інформації. Це може включати маркетингові кампанії, цінові акції, заходи щодо підвищення впізнаваності бренду тощо.

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємству необхідно зосередитись на зборі та аналізі інформації, а також на розробці чіткої стратегії та тактики маркетингу. Це дозволить ТОВ «Артем і Ко» підвищити конкурентоспроможність, краще розуміти потреби клієнтів і реагувати на зміни ринку.

У ТОВ «Артем і Ко» слабко розвинута аналітична функція: відсутній збір необхідної інформації. Внаслідок цього директор, відповідальний за прийняття рішень та управлінських процесів, опиняється в інформаційному вакуумі. Це призводить до того, що його рішення не ґрунтуються на систематично зібраних даних та матеріалах, які пройшли аналітичну обробку.

Під час аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Артем і Ко» було виявлено, що основним недоліком є відсутність довгострокової маркетингової стратегії на підприємстві. Це, у свою чергу, зумовлено тим, що функції маркетингу покладені на всіх працівників без належної координації між ними.

Мета цієї розробки полягає в підвищенні доходу підприємства шляхом зміни маркетингової політики, організації ефективного функціонування

маркетингової діяльності, а також розробки, впровадження та контролю маркетингової стратегії в ТОВ «Артем і Ко».

На цьому етапі розвитку та з існуючими показниками діяльності компанії доцільно ввести посаду менеджера з маркетингу, основними обов'язками якого будуть:

– вибір каналів розповсюдження реклами;

– узгодження з засобами масової інформації розміщення реклами;

– дослідження та аналіз конкурентів;

– розробка рекламних макетів спільно з залученими дизайнерами;

– організація участі у профільних виставках та заходах;

– організація розповсюдження листівок з рекламою потенційним клієнтам;

– розробка рекомендацій та складання прогнозів щодо становища підприємства на ринку;

– узагальнення та систематизація маркетингових оцінок, різноманітної маркетингової інформації та їх подання у встановлених форматах;

– складання звітів про проведення регіональних (виїзних) маркетингових досліджень під час підготовки до просування послуг компанії в інших регіонах;

– представлення керівництву підприємства першого варіанту маркетингового плану відповідно до визначеного регламенту та у встановлені терміни;

– контроль за виконанням заходів плану маркетингу;

– координація робіт з підготовки плану маркетингу та окремих заходів;

– інформування та консультування працівників відділу продажів під час укладання договорів, інших підрозділів з питань розробки окремих заходів плану маркетингу.

На основі аналізу заробітних плат на ринку пропонується встановити оклад менеджеру з маркетингу в розмірі 30 тисяч грн, що відповідно призведе до додаткових річних витрат у розмірі 360 тисяч грн.

Введення менеджера з маркетингу в штат підприємства сприятиме збільшенню реалізації послуг та прибутку від їх продажу. Реорганізація системи управління підвищить оперативність функціонування системи та забезпечить покращення якості прийнятих управлінських рішень. Проведення рекламної кампанії також сприятиме збільшенню обсягів реалізації послуг та залученню нових клієнтів.

Однак маркетингова діяльність компанії не досягне своїх цілей без розробки системи аналізу її результатів і контролю за ходом реалізації. Аналіз і контроль дозволяють своєчасно реагувати на зміни в поведінці цільової аудиторії та вносити корективи в маркетингову стратегію.

Важливим елементом маркетингової діяльності компанії є рекламна активність. Пропонується наступна рекламна кампанія для ТОВ «Артем і Ко».

Цілі рекламної кампанії:

- збільшення обсягу виручки;
- збільшення частки на ринку.

Відповідно до поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання:

- постійно нагадувати постійним клієнтам про послуги компанії;
- переконувати потенційних клієнтів у необхідності послуг компанії;
- створення позитивного іміджу компанії.

Основною метою рекламної кампанії є збільшення обсягів реалізації товарів ТОВ «Артем і Ко».

Реклама є найефективнішим інструментом для зміни поведінки покупців, привернення їхньої уваги до товарів підприємства, формування позитивного іміджу компанії та демонстрації її соціальної корисності. Першим кроком у розробці рекламної стратегії є визначення конкретних завдань, що випливають з вибору цільового ринку, маркетингової стратегії та позиціонування товару, а також з урахуванням рекламних і маркетингових стратегій конкурентів і споживчих переваг.

Вищезазначені фактори та підходи до формування маркетингового комплексу визначають, які саме завдання повинна виконувати реклама в рамках загальної маркетингової стратегії. Перед рекламою можна поставити безліч конкретних завдань у сферах комунікації та стимулювання продажів. Залежно від конкретної мети, реклама повинна інформувати, переконувати або нагадувати.

Спершу необхідно виявити основні сегменти потенційних клієнтів підприємства та визначити, які з них не охоплені або погано проінформовані про діяльність ТОВ «Артем і Ко». Важливо збільшити кількість клієнтів, особливу увагу приділяючи рекламі тих послуг, які наразі користуються попитом на ринку.

Пропонується використовувати таку рекламну стратегію, основними етапами розробки та реалізації якої будуть:

– сегментація клієнтів: визначення груп потенційних споживачів, для яких буде адресована рекламна кампанія;

– визначення послуг, які користуються найбільшим попитом, а також виявлення сезонності попиту, на основі чого відбуватиметься вибір періодів рекламних кампаній;

– вибір засобів розповсюдження реклами;

– розробка рекламних макетів в єдиному стилі;

– розповсюдження реклами;

– оцінка ефективності реклами.

Система мотивації клієнтів включає такі фактори:

– здатність наданих послуг задовольняти очікування споживачів;

– ціна;

– надійність, яка відповідає очікуванням споживачів;

– якість послуг, що відповідає ціні;

– дизайн, престиж, стиль;

– впізнаваність бренда, відомість, лояльність клієнтів до компанії.

3.3 Оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку бізнесу

Об’єднавши перелічені зусилля, можна створити єдину політику компанії, яка забезпечить реалізацію стратегії розвитку організації. Для ТОВ «Артем і Ко» пропонується використання ряду напрямків:

- розміщення банерної реклами на платформі Яндекс;
- розміщення зовнішньої реклами;
- поліграфія та сувенірна продукція.

Вартість розміщення банерної реклами в інтернет-системі «Bing» складе 760 тис. грн. Загальні витрати на рекламні заходи можна представити в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5- Витрати на рекламні заходи ТОВ «Артем і Ко», тис. грн

Заходи	Витрати
Банерна реклама в інтернет-системі «Bing»	760,0
Рекламний штендер (мимоходи)	3,5
Сувенірна продукція	53,25
Усього	816,75

Загальні витрати на рекламні заходи складуть 816,75 тис. грн. Таким чином, представлені заходи принесуть значний прибуток ТОВ «Артем і Ко». Далі необхідно розглянути плановане збільшення ефективності від використання нового бренду, що представлено в таблиці 3.6.

Заплановане збільшення ефективності від використання нового бренду ТОВ «Артем і Ко» на 2025 рік

Таблиця 3.6 - Заплановане збільшення ефективності від використання нового бренду ТОВ «Артем і Ко»

Напрямок просування	Заплановане зростання, %
Кількість звернень до компанії	4
Кількість клієнтів	3
Кількість користувачів сайту	5

Проведення рекламної кампанії має привести до збільшення звернень до компанії на 4%, росту кількості клієнтів на 3% та зростання кількості зареєстрованих користувачів сайту на 5%. Цей показник визначений на основі прогнозованого приросту продажів від кожної групи запропонованих заходів з просування (згідно з аналізом раніше проведених заходів у компанії). Усе це свідчить про ефективність запропонованих заходів.

В цілому можна зробити кілька висновків:

Запропонована стратегія ТОВ «Артем і Ко» спрямована на подальше зміцнення його позицій як однієї з провідних і стабільних організацій.

кілька заходів, які можуть допомогти покращити маркетингову політику ТОВ «Артем і Ко» за допомогою банерної реклами в інтернет-системі «Bing»:

1. Визначення цільової аудиторії

Аналіз цільової аудиторії: Визначте, хто є вашими потенційними клієнтами, їх інтереси, вік, геолокацію та поведінку в інтернеті.

Сегментація: Створіть сегменти цільової аудиторії, щоб адаптувати рекламні повідомлення для кожної групи.

2. Розробка привабливих банерів

Дизайн: Використовуйте яскраві та привертаючі увагу кольори, шрифти та зображення, які відображають ваш бренд.

Короткі та зрозумілі повідомлення: Формулюйте чіткі заклики до дії (CTA), які спонукають користувачів перейти на ваш сайт.

3. Використання таргетингу

Географічний таргетинг: Налаштуйте рекламу так, щоб вона з’являлася лише для користувачів у певних регіонах, де ви плануєте продажі.

Поведенковий таргетинг: Використовуйте дані про користувачів для показу реклами тим, хто вже взаємодіяв з вашим брендом або подібними товарами.

4. Оптимізація бюджету

Розподіл бюджету: Визначте, скільки коштів ви готові витратити на рекламу в Bing, і розподіліть їх між різними кампаніями.

Аналіз витрат: Постійно відстежуйте результати рекламних кампаній та коригуйте бюджет у реальному часі, спираючись на ефективність реклами.

5. A/B тестування

Тестування банерів: Запускайте кілька варіантів банерної реклами, щоб виявити, який з них приносить найкращі результати.

Оптимізація на основі даних: На основі результатів A/B тестування вдосконалюйте банери та рекламні повідомлення.

6. Аналіз та моніторинг результатів

Використання аналітики: Впровадьте системи аналітики для відстеження ефективності реклами (CTR, конверсії, витрати тощо).

Регулярні звіти: Створюйте регулярні звіти про ефективність рекламних кампаній, щоб виявляти слабкі місця і можливості для покращення.

7. Інтеграція з іншими каналами

Крос-промоція: Використовуйте банерну рекламу в Bing у поєднанні з іншими маркетинговими каналами, такими як соціальні мережі, електронна пошта та SEO, для збільшення охоплення.

8. Використання ремаркетингу

Налаштування ремаркетингу: Нагадайте користувачам про ваші товари або послуги через банерну рекламу для тих, хто вже відвідав ваш сайт, але не здійснив покупку.

9. Взаємодія з користувачами

Соціальні докази: Включайте відгуки клієнтів, рейтинги або нагороди в банери, щоб підвищити довіру до вашого бренду.

Ці заходи допоможуть ТОВ «Артем і Ко» покращити ефективність маркетингової політики за допомогою банерної реклами в Bing, залучити нових клієнтів та підвищити впізнаваність бренду. Якщо потрібні деталі по кожному з заходів або інші аспекти, дайте знати!

Таким чином, можна виділити два альтернативні рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

Створення власної служби маркетингу.

Звернення до спеціалізованих компаній з просування бренду.

Проведення рекламної кампанії та просування підприємства повинні призвести до збільшення звернень до компанії на 4%, зростання кількості

клієнтів на 3% та зростання кількості зареєстрованих користувачів сайту на 5%.

Усе це вказує на ефективність запропонованих заходів.

Потреба у стратегії маркетингу	ТОВ «Артем і Ко» потребує чіткої довгострокової стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності. Відсутність такої стратегії створює інформаційний вакуум, що заважає ефективному прийняттю рішень.
Розвиток маркетингової функції	Запровадження менеджера з маркетингу є критично важливим для поліпшення координації маркетингових зусиль у компанії. Це допоможе структурувати та систематизувати маркетингові функції, що в свою чергу призведе до покращення якості управлінських рішень.
Ефективність рекламної кампанії	Запропоновані заходи, такі як рекламні кампанії та просування, орієнтовані на збільшення звернень до компанії на 4%, кількості клієнтів на 3% та кількості користувачів сайту на 5%, свідчать про їх потенційну ефективність у збільшенні обсягу продажів.
Аналіз та контроль	Важливість системи аналізу та контролю за результатами маркетингової діяльності є очевидною. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в поведінці цільової аудиторії та коригувати стратегію відповідно до отриманих результатів.
Вибір стратегії просування	Стратегія просування повинна базуватися на чіткій сегментації ринку, визначенні цільових груп клієнтів та оптимізації засобів реклами. Включення різних форматів, таких як банерна реклама в Інтернеті, зовнішня реклама та сувенірна продукція, дозволить створити комплексний підхід до просування.
Конкурентоспроможність	Запропоновані рішення для підвищення конкурентоспроможності, такі як створення власної служби маркетингу або співпраця зі спеціалізованими компаніями, повинні бути оцінені з точки зору витрат і потенційних вигід, щоб визначити найбільш вигідний шлях для компанії.
Перспективи зростання	Реалізація даних стратегій та заходів може значно підвищити фінансові показники

компанії, зміцнити її позиції на ринку і забезпечити довгостроковий розвиток.

Рис. 3.6 – Ефективність заходів

Загалом, реалізація запропонованої стратегії допоможе ТОВ «Артем і Ко» зміцнити свої ринкові позиції та досягти поставлених бізнес-цілей.

Запропонована стратегія розвитку ТОВ «Артем і Ко» передбачає впровадження нової маркетингової політики, що відповідає сучасним вимогам ринку. Важливими кроками є створення власної служби маркетингу та підвищення координації між усіма співробітниками, що дозволить уникнути інформаційного вакууму в управлінні.

Ефективна рекламна кампанія, орієнтована на цільову аудиторію, сприятиме збільшенню звернень до компанії, кількості клієнтів та користувачів сайту. Система аналізу та контролю за результатами маркетингових заходів забезпечить оперативну реакцію на зміни в ринковій ситуації. Завдяки комплексному підходу до просування, включаючи банерну рекламу, зовнішню рекламу та сувенірну продукцію, компанія зможе зміцнити свої позиції на ринку та досягти запланованих фінансових показників.

В цілому, реалізація цих заходів створить умови для стабільного зростання та розвитку підприємства, що дозволить йому зайняти одне з провідних місць у своїй галузі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати досліджень, проведених у рамках кваліфікаційної роботи магістра, дозволяють зробити ряд висновків і узагальнити запропоновані рекомендації. Зокрема:

1.Стратегічне управління і бізнес-стратегія. Будь-яке стратегічне управління включає в себе бізнес-стратегію, яка також відома як корпоративна стратегія підприємства. Суть корпоративної стратегії полягає в визначенні конкретних заходів, які необхідно вжити для повного задоволення потреб клієнтів, при цьому забезпечуючи кращі результати, ніж у прямих конкурентів. Основою стратегії є специфічні методи, принципи та підходи, адаптовані до конкретних ситуацій. У складних умовах сучасного ринку бізнес-стратегія є важливим фактором успіху. Вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину діяльності в стратегічному управлінні. Бізнес-стратегія визначає довгострокове і чітко сформульоване напрямок розвитку організації. Вона відповідає на запитання: яким чином діяти для досягнення бажаних результатів в умовах швидких змін конкурентного середовища.

2. Види стратегій розвитку бізнесу. Визначаються різні види стратегій розвитку підприємства, зокрема:

Стратегії концентрованого зростання, які включають в себе бізнес-стратегію, спрямовану на зміцнення позицій на ринку; стратегію розвитку ринку; та стратегію продукту.

Стратегії інтегрованого зростання, до яких належать бізнес-стратегії зворотної вертикальної інтеграції та вертикальної інтеграції вперед.

Стратегії диверсифікованого зростання, що включають бізнес-стратегії центрованої, горизонтальної та конгломератної диверсифікації, а також стратегії скорочення.

3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища

Внутрішнє і зовнішнє середовище бізнесу є визначальними факторами функціонування будь-якої компанії. У світовій практиці традиційними

аналітичними інструментами стратегічного управлінського обліку для проведення структурного аналізу конкурентів є:

SWOT-аналіз сильних і слабких сторін конкурентів.

.Аналіз життєвого циклу продуктів конкурентів.

Аналіз фінансових показників діяльності конкурентів.

Аналіз витрат конкурентів.

Таким чином, розуміння і аналіз цих аспектів дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати сталого зростання та розвитку.

4. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства показав, що його реакція на ці фактори знаходиться на середньому рівні. Це викликано недостатньою увагою до важливих аспектів, таких як вивчення попиту, динаміка потреб реальних і потенційних споживачів, рівень задоволеності клієнтів діяльністю компанії, якість, вартість та асортимент товарів, а також стан і розвиток конкурентного середовища.

Водночас аналіз внутрішнього середовища організації виявив кілька сильних сторін. Підприємство може похвалитися високою якістю своєї продукції, що відповідає стандартам і вимогам споживачів. Досвідчений персонал, який працює в компанії, забезпечує ефективність її діяльності. Гнучкість у виробництві дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, а позитивний імідж компанії сприяє довірі споживачів до її товарів. Крім того, ефективні внутрішні процеси сприяють зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

Ці сильні сторони можуть стати основою для подальшого розвитку підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Вигідне місцезнаходження - це забезпечує зручний доступ до постачальників і споживачів.

Спеціалізація на промисловому напрямку - дозволяє зосередитися на вдосконаленні технологій і виробничих процесів.

Широкий спектр продукції та послуг - надає можливість задовольнити різноманітні потреби клієнтів.

Кваліфікований персонал - є запорукою високої якості продукції та послуг.

Висока якість продукції - забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Однак, у ТОВ «Артем і Ко» є також і слабкі сторони:

Відсутність регіональної мережі – це обмежує можливості компанії у розширенні ринку.

Низька обізнаність потенційних клієнтів про компанію - знижує шанси на залучення нових споживачів.

Відсутність постійної групи клієнтів - це свідчить про нестабільність в попиті.

Відсутність нових інвесторів - може призвести до браку фінансування для розвитку.

Установлено, що компанія в даний час реалізує стратегію скорочення витрат. Відповідно до цієї стратегії в компанії розроблені та реалізуються:

Стратегія управління персоналом, яка спрямована на підвищення ефективності працівників та зменшення витрат на управлінські ресурси.

Виробнича стратегія, яка оптимізує виробничі процеси та зменшує витрати на виробництво.

Маркетингова стратегія, яка потребує вдосконалення, оскільки від неї значною мірою залежить ріст доходів підприємства.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку та зростання підприємства необхідно зосередитися на вдосконаленні маркетингової діяльності та активному вивченні зовнішнього середовища, щоб своєчасно реагувати на зміни в потребах споживачів і конкурентному середовищі.

5.Метою подальшого розвитку підприємства є підвищення конкурентоспроможності у наданні послуг шляхом впровадження нової продуктоваї стратегії. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно розробити стратегію поведінки на ринку. У рамках реалізації цієї стратегії доцільно діяти в наступних напрямках: з урахуванням сильних сторін, слід приділити увагу підвищенню якості надання послуг; враховуючи слабкі сторони, слід зосередитися на розробці іміджу та бренду компанії для

підвищення впізнаваності, а також організувати більш детальне вивчення ринку та аналіз ринкової ситуації.

Пропонована стратегія ТОВ «Артем і Ко» спрямована на подальше зміцнення його позицій як однієї з провідних і стабільних організацій. У зв'язку з цим можна виділити два альтернативних рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

Створення власної служби маркетингу - це дозволить підприємству самостійно розробляти та реалізовувати маркетингові стратегії, адаптуючи їх під конкретні потреби ринку.

Звернення до спеціалізованих компаній з просування бренду — це може забезпечити доступ до експертних знань та ресурсів, необхідних для успішного просування на ринку.

Пропонується використати наступну рекламну стратегію, основними етапами розробки та реалізації якої будуть:

Сегментація клієнтів - визначення груп потенційних клієнтів, на які буде орієнтована рекламна кампанія.

Визначення послуг, найбільш затребуваних у клієнтів, а також виявлення сезонності попиту, що дозволить обрати оптимальні періоди для проведення рекламних кампаній.

Вибір засобів розповсюдження реклами - це може включати як традиційні, так і цифрові канали.

Розробка макетів реклами в єдиному стилі - для забезпечення впізнаваності бренду.

Розповсюдження реклами - реалізація кампанії через обрані канали.

Таким чином, впровадження нової продуктоваї стратегії, зосередженої на покращенні якості послуг та підвищенні впізнаваності бренду, допоможе підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

6. Об'єднавши наведені зусилля, можна створити єдину політику компанії, яка забезпечуватиме процес реалізації стратегії розвитку організації. Для ТОВ «Артем і Ко» пропонується використання кількох напрямків: розміщення банерної реклами на Bing; зовнішня реклама; поліграфічна продукція та

сувеніри. Якісна та кількісна оцінка управлінського рішення є позитивною, оскільки для людей важлива ділова репутація підприємства. Проведення рекламної кампанії має на меті збільшення звернень до компанії на 4%, зростання кількості клієнтів на 3% та зростання кількості зареєстрованих користувачів сайту на 5%. Усе це свідчить про ефективність запропонованих заходів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Грищук А.М. Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління проєктами». Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 26 с.

2. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018р.№ 2639-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text (дата звернення: 02.11.2024).

3. Маркова С. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів Міжнародної науково-практичної конференції «ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ», 5-6 жовтня 2023 р. Київ. С. 120-124

4. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.

5. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.

6. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

7. Когон Корі, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проектами для «неофіційних» проект-менеджері / Пер. з англ. М. Євсеєнко, О. Кожушко. Харків: В-во «Ранок»: Фабула, 2019. 240 с.

8. Кучеренко В.Р., Маркітян О.С. Управління діловими проектами: Навч. посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.

9. Круш П.В., Овчаренко А.Ю. Теоретичні засади антикризового управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництво.* 2019. вип. 6. С. 129–135.

10. Череп А.В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.04. «Економіка і управління підприємствами (харчова промисловість)» Київ, 2008. 39 с.

11. Мишко О.В. Фінансове планування як механізм управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekono.mika&s=%3C/p%3E%3 Cp% 20id =&z=2613

12. Білецька Н.П. Використання маркетингових досліджень на ринку поліграфічної продукції. *Наукові записки*. 1999. № 1. С. 106–108.

13. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2019. № 3. С. 99–104.

14. Даценко Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 6. С. 198-202

15. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 254% D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

16. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 02.11.2024).

17. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 02.11.2024).

18. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV /Верховна Рада України. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 02.11.2024).

19. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 02.11.2024).

20. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т. 3 / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2022. 952 с.

21. Гончаров С. М., Кушнір С.М. Тлумачний словник економіста /за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ : ЦНЛ, 2009. 264 с.

22. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / під ред. к.е.н. Воробйова Ю. М. і д.е.н. Холода Б. І. Київ : Центр навчальної літератури, 2024. 288 с.

23. Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. О. О. Мамалуя. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 468 с.

24. Терещенко С. І. Ресурсний потенціал підприємства: функції та структура. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 2(58). С. 191–196.

25. Довгаль Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи. *Науково-технічна інформація*. 2019. № 1. С. 42–45

26. Закаблук Г.О. Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку трудових ресурсів. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. №2. С.86-93.

27. Лудченко Я.О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів: Навч. посіб. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2019. 208 с.

28. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. посіб. Тернопіль, 2014. 270 с. 18. Митяй О.В. Проектний аналіз [Текст]: навч. посіб. Київ, 2011. 311 с.

29. Петренко Н.О. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 244 с.

30. Тріллeнберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 96 с.

31. Чевганова В.Я., Биба В.В., Скрильник А.С. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 258 с.

32. Швець Л.П., Пилипяк О.В., Доберчак Н.І. Проектний аналіз: навч. посіб. Львів: Новий світ, 2010, 2018. 643 с.

33. Шумейко А.К., Науменко А.П., Худасова С.Ф., Гаврилко Т.О. Проектний аналіз і управління проектами: Конспект лекцій. Київ: НАУ, 2019. 345 с.

34. Апаршина О.І. Методологічні підходи до трактування поняття «ресурсозбереження». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць ПДТУ у трьох томах*. Маріуполь, 2011. Т. 1. С. 156-163

35. Пономаренко В.С. Стратегія управління підприємством. Харків: Основа, 2019. 620 с.

36. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*.2019. Вип. 1 (4). С.1-9

37. Скибіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 360 с.

38. Панчишин С. Макроекономіка : навч. посібник. Київ, 2001.548 с.

39. Мочерний С. В.,Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. Львів : Світ, 2023. 568 с.

40. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 688 с.

41. Комарницький І. Ф. Економічна теорія. Чернівці, 2016. 334 с.

42. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка / З.Ватаманюк, С.Панчишин, В.Буняк та ін.; за ред. З.Ватаманюка і С.Панчишина. Київ: Альтернативи, 2015. 608с.

43. Романчук К. В. Сутність та види економічних ресурсів: обліково-аналітичний вимір. URL : archive.nbuv.gov.ua/portal/soc...34/27.pdf (дата звернення: 02.11.2024).

44. Маркова С. В. Забезпеченість підприємства основними факторами виробництва в умовах формування інноваційної стратегії адаптації. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 3 (284). С. 100–106

45. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організації в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки*». 2018. № 7. С. 55–64

46. Schwartz Peter. The art of the long view. N-Y: Doubleday, 1991. 564 p.

47. Шершнева З. Е. Стратегія управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.

48. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 11. Ч. 2. С.41-45.