|  |  |
| --- | --- |
| **Затверджую** | **Погоджено** |
| Зав. кафедрою \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(підпис)*  д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.  *(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)* | Науковий керівник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(підпис)*  к.е.н., доц. Лозова О.В.  (*науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)* |
| «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023р. | «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 р. |

**План**

кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,  спеціальності **073  «Менеджмент»**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Хомутина Дарія Олександрівна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

на тему  «Управління розвитком підприємства: теорія та практика»

(за матеріалами ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ системи управління РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція розвитку підприємства

1.2. Управління процесом розвитку підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ

ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

2.1. Соціально-економічна характеристика ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління розвитком ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

РОЗДІЛ 3. УДОСКРОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

3.2. Напрями вдосконалення процесу управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

Висновки

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП………………………………………………………………………….  РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ системи управління РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА…………………………………………..  1.1. Концепція розвитку підприємства………………………………………  1.2. Управління процесом розвитку підприємства …………………………  РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ  ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»……………………………………………………….  2.1. Соціально-економічна характеристика ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»………  2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління розвитком ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»………………………………………………………...........................  РОЗДІЛ 3. УДОСКРОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»…………………………………………………………………………  3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»….  3.2. Напрями вдосконалення процесу управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»………………………………………………………...  ВИСНОВКИ……………………………………………………………………. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………………  ДОДАТКИ……………………………………………………………………… | 3  6  6  12  18  18  26  35  35  41  47  51  56 |

ВСТУП

Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю та частими змінами. Окрім того, значний вплив здійснюють такі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища як: зміна кон’юнктури ринку, загострення конкуренції в умовах відкритості ринків збуту, велика кількість збанкрутілих підприємств, нестача фінансових ресурсів, неспроможність забезпечення високих результатів господарської діяльності, що несуть серйозні загрози подальшому функціонуванню суб’єктів господарювання. Саме тому, в таких умовах діяльність підприємства повинна бути спрямована не лише на виживання, але й на процес безперервного розвитку.

Теоретичні засади розвитку підприємства досліджувалась у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як В. Рапопорт, Є. Яковенко, Д. Євдокимова, В. Геєць, Р.Акофф, С. Мочерний, В. Бусел, Л. Шимановська-Діанич та інші. Аналіз робіт вказаних авторів показує, що всі ці дослідження розглядають розвиток підприємства з різних функціонально-сутнісних підходів, за допомогою різних економічних категорій у зв’язку з чим автором було проаналізовано відмінності між цими поняттями та запропоновано власне узагальнююче визначення аналізованої категорії.

Не дивлячись на значну кількість праць у напрямку вивчення проблематики розвитку підприємства, чимало питань залишаються досі невирішеними і потребують подальшого дослідження. Так, залишаються протиріччя щодо визначення поняття «розвиток підприємства» та його зв’язку з іншими економічними категоріями. Адже серед науковців досі немає єдиної думки щодо трактування даного поняття, що ускладнює розуміння сутності і особливостей аналізованої категорії як для теоретиків, так і для керівного апарату будь-якого підприємства. Тому актуальним залишається обґрунтування розвитку підприємства, дослідження його практичних аспектів.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління розвитком підприємства.

Відповідно до обраної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

досліджено концепцію розвитку підприємства;

окреслено процес управління процесом розвитку підприємства;

надано соціально-економічну характеристику ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»;

проаналізовано та надано оцінку ефективності управління розвитком ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»;

запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

визначено напрями вдосконалення процесу управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

Об’єктом дослідження є управління розвитком ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства.

Методи дослідження: спостереження, порівняння, рахунок, вимірювання, експеримент, узагальнення, абстрагування, аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, моделювання, ідеалізація, ранжирування, а також, гіпотетичний, системні методи на ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

Інформаційна база. В процесі проведення дослідження було використано дані статистичних довідників та матеріали практикуючих фахівців в галузі менеджменту та логістики, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів і практиків з питань управління розвитку підприємства. Матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 66 сторінок друкованого тексту, 11 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел налічує 47 джерел.

Результати кваліфікаційної роботи були представлені на міжнародній науково-практичній конференції та опубліковано тезиси.

Хомутина Д.О. Особливості управління розвитком підприємства в умовах невизначеності // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров’я: тези доповідей ХXХІ міжнародної науково-практичної конференції  
MicroCAD-2022, 17-20 травня 2023 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ  
«ХПІ». – 1405 с. С. 689-671.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ системи управління РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція розвитку підприємства

У сучасному світі підприємство означає підприємництво. Це означає взяти ідею малого бізнесу та перетворити її на щось велике, заробляти більше грошей, отримувати більше прибутку та працевлаштовувати більше людей з часом.

Розвиток підприємства – це навмисне та сплановане зростання бізнесу шляхом створення більшої цінності для клієнтів у пропозиції продуктів і послуг.

У США підприємство та бізнес є майже синонімами. Більшість підприємців знають, як знайти ресурси, необхідні для перетворення ідеї на процвітаючу компанію — наприклад, наставників, капітал, консультантів, дослідження ринку та навчальні ресурси. Розвиток підприємства можна розділити на п’ять етапів: передвенчурний етап, стадія запуску, стадія росту, стадія зрілості та етап ревіталізації (рис. 1.1).

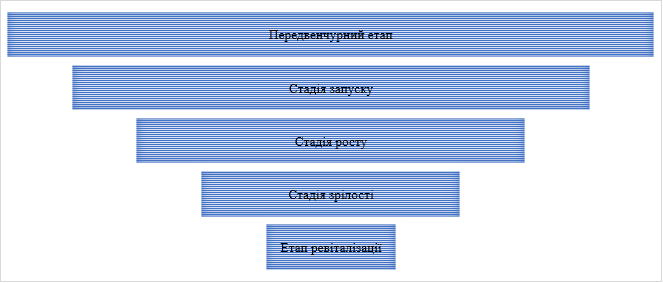


Рис. 1.1. Етапи розвитку підприємства [18]

Типи ресурсів, на які слід звернути увагу, залежать від стадії, на якій перебуває ваш бізнес.

Передвенчурний етап є першим етапом будь-якого підприємства. Визначено можливість, але ще не можне запропонувати продукт чи послугу, або ідея все ще розробляється. Ще немає ланцюжка поставок або торгової точки, і ще потрібно завершити підтвердження концепції. Планування та дослідження є основними видами діяльності на цьому етапі. На цьому етапі пишеться бізнес-план і починається пошук фінансування стартапу.

Етап запуску починається, коли є готовність розпочати бізнес. На цьому етапі наймають перших співробітників, налаштовують організаційні системи, створюють клієнтську базу та працюють над досягненням точки беззбитковості продажів. Деякі компанії можуть залишатися на стадії стартапу кілька років, і ця стадія не закінчиться, поки не відбудеться закріплення на ринку. Речі, які допомагають бізнесу на цьому етапі, включають наставництво, пілотні проекти, техніко-економічні обґрунтування, маркетинг і просування.

Підприємство на стадії зростання досягло точки беззбитковості і розширює свій бізнес як за обсягом продажів, так і за кількістю клієнтів. На цьому етапі, швидше за все, додаються нові продукти чи послуги до своїх пропозицій і міцно закріплюється бренд на ринку. На цьому етапі слід наймати більше працівників, одночасно інвестуючи в інфраструктуру, включаючи обладнання та машини, необхідні для підтримки розширення. На цьому етапі бізнес може отримати вигоду від стратегічного планування, доступу до капіталу та коригування організаційної структури.

Зріле підприємство досягло того, про що мріє більшість підприємців, коли вони бачать свою компанію на піку успіху. Зараз компанія має хорошу частку ринку, приносить прибуток і є стійкою. Однак існує небезпека успіху в тому, що зрілий бізнес ризикує не пристосуватися до змін на ринку та не розширитися. Компанії на цій стадії, як правило, можуть отримати вигоду від спроб покращення якості та вивчення нових ринків. На цій стадії підприємцю також слід подумати про те, щоб піти з посади та рухатися далі, оскільки створення компанії – це не те ж саме, що керування зрілою компанією.

Етап ревіталізації. Зріла компанія досягає стадії відновлення завдяки внутрішнім проактивним рішенням або зовнішнім рішенням, які змушують її вносити зміни. Часто це поєднання обох. Падіння продажів або поява нового конкурента на ринку можуть надихнути зрілий бізнес розпочати відновлення свого бізнесу. Підприємство, яке переживає ревіталізацію, може або впроваджувати інновації за допомогою нових способів ведення бізнесу, або диверсифікуватися, виходячи на нові ринки. У будь-якому випадку реструктуризація її організаційної ієрархії та залучення нового керівництва часто є ознаками цього етапу.

"Розвиток підприємства" можна описати як процес збільшення та вдосконалення ресурсів, функцій та можливостей підприємства з метою досягнення більш високого рівня ефективності та прибутковості. Цей процес може включати в себе такі етапи, як планування стратегічних цілей та завдань, пошук нових ринків та клієнтів, вдосконалення виробничих технологій та управлінських процесів, розширення асортименту продукції та послуг тощо.

Науковці акцентують на тому, що розвиток підприємства повинен бути системним та комплексним, оскільки він передбачає забезпечення підприємству здатності пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталість своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Також важливим аспектом розвитку підприємства є урахування інтересів різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, акціонери, партнери та громадськість в цілому.

Концепція розвитку підприємства – це стратегічний план, який направлений на збільшення ефективності функціонування підприємства та його прибутковості.

Основними складовими концепції розвитку підприємства є:

1. Аналіз ринку та конкурентів: підприємство повинно вивчити свій сегмент ринку, конкурентів та знайти свої унікальні переваги.

2. Формування стратегії: на основі аналізу ринку та конкурентів, підприємство повинно визначити свою унікальну стратегію розвитку, яка дозволить йому зайняти лідерську позицію у своєму сегменті ринку.

3. Розробка бізнес-плану: підприємство повинно розробити детальний план, який містить опис стратегії, рекомендації щодо оптимізації виробничих процесів та фінансовий план.

4. Впровадження стратегії: підприємство повинно забезпечити впровадження своєї стратегії, яка дозволить йому зайняти лідерську позицію у своєму сегменті ринку.

5. Моніторинг та корекція: після впровадження стратегії, підприємство повинне проводити регулярний моніторинг її результатів та коригувати свої дії у разі потреби.

6. Розвиток персоналу: підприємство повинно забезпечити розвиток свого персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити ефективність функціонування підприємства та його прибутковість.

В цілому, концепція розвитку підприємства базується на аналізі ринку, розробці унікальної стратегії та плануванні її впровадження. Підприємство повинно мати чітке розуміння своєї місії та цілей, щоб забезпечити успішне функціонування та розвиток у майбутньому.

В свою чергу, концепція розвитку персоналу – це плановий та системний підхід до розробки та здійснення навчальних програм, тренінгів та інших заходів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок та компетенцій працівників в організації.

Основна мета концепції розвитку персоналу полягає в тому, щоб забезпечити працівникам необхідні знання, навички та уміння, які допоможуть їм ефективно виконувати свої обов’язки та внести вагому користь для компанії. Для досягнення цієї мети більшість організацій створюють спеціальні програми розвитку персоналу.

Такі програми можуть включати у себе наступні заходи:

Оцінка потреб в розвитку персоналу: оцінка необхідності в покращенні знань та навичок працівників, індивідуальні потреби в розвитку.

Розробка навчальних програм: розроблення курсів навчання, тренінгів та семінарів для навчання технікам, знанням та практичним навичкам, які необхідні для ефективної роботи.

Впровадження системи оцінки результатів: створення механізмів оцінювання успішності і прогресу працівника.

Забезпечення доступу до зовнішніх ресурсів: підтримка співробітників у здійсненні самостійного розвитку шляхом надання доступу до зовнішніх курсів, онлайн-ресурсів та інших джерел навчання.

Система моніторингу: налагодження процесу моніторингу, що допомагає працівникам підвищувати свої навички, а також забезпечує передачу досвіду та знань між колегами.

Узагалі, концепція розвитку персоналу – це сукупність практик, які допомагають привернути і зберегти талановитих, висококваліфікованих працівників у компанії, а також надавати їм можливості для професійного зростання та розвитку в межах організації.

Існує кілька теорій розвитку підприємства, серед яких найбільш поширені наступні:

1. Теорія стратегічного управління розвитком підприємства. Згідно з цією теорією, розвиток підприємства залежить від його стратегічного управління. Підприємство повинно розробляти і виконувати стратегії, щоб досягти своїх цілей.

2. Теорія життєвого циклу підприємства. Ця теорія стверджує, що підприємство проходить через різні етапи життєвого циклу, від стадії зародження до стадії занепаду. Кожен етап характеризується відповідними особливостями, а розвиток підприємства залежить від успішного проходження кожного етапу.

3. Теорія інноваційного розвитку підприємства. Ця теорія стверджує, що успішний розвиток підприємства залежить від його здатності до інновацій. Підприємство повинно бути готовим до змін і постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, щоб задовольняти потреби клієнтів.

4. Теорія соціально-економічного розвитку підприємства. Ця теорія зосереджується на ролі підприємства у суспільстві та його взаємодії з навколишнім середовищем. Розвиток підприємства повинен бути спрямований на досягнення не лише економічних цілей, але й соціальних та екологічних цілей.

Існує безліч показників ефективності, які можуть свідчити про розвиток підприємства. Ось декілька з них:

1. Прибуток: Це один з найважливіших показників ефективності, який вказує на те, чи здатне підприємство заробляти гроші.

2. Рентабельність: Цей показник вказує на те, який відсоток прибутку становить від загального обсягу продажів. Чим більше рентабельність, тим більш ефективне підприємство.

3. Оборотність активів: Цей показник вказує на те, як швидко підприємство здатне здійснювати оборот власних активів. Чим більша оборотність активів, тим більш ефективно використовуються ресурси.

4. Коефіцієнт ліквідності: Цей показник вказує на те, як швидко підприємство може виплатити свої зобов'язання. Чим вищий коефіцієнт ліквідності, тим менше ризикується неспроможністю виконати фінансові зобов'язання.

5. Зростання продажів: Цей показник вказує на те, як швидко збільшуються обсяги продажів підприємства. Чим більша динаміка зростання продажів, тим ефективніше розвивається підприємство.

Отже, підсумовуючи все вищевикладене, під економічним розвитком підприємства слід розуміти цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді.

Таким чином, безперервний розвиток, постійний аналіз факторів впливу середовища функціонування дасть змогу підвищити адаптивність підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечити ефективність його діяльності в несприятливих умовах, підвищити його конкурентоспроможність, а також є запорукою задоволення інтересів власників підприємства – отримання дивідендного доходу; працівників підприємства – вчасне отримання заробітної плати створення умов для кар’єрного розвитку; партнерів та контрагентів – ефективне довготривале співробітництво; органів місцевого та державного управління – забезпечення довгострокового розвитку галузей економіки та поповнення бюджету податковими надходженнями.

1.2. Управління процесом розвитку підприємства

Сутність поняття «управління розвитком» розглядається у працях багатьох учених, таких як: М. Мескон, Н. Васюткіна, В. Геєць, Н. Шандова та ін.

Зупинімося на деяких з них. Так, Л. Жилінська [6] визначає, що «управління розвитком направлено на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів щодо підвищення рівня розвитку підприємства».

Н. Касьянова [7] «під управлінням розвитком підприємства розуміє процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування промислового підприємства, де вирішуються завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку».

Н. Шандова [8] «під системою управління сталим розвитком машинобудівного підприємства розуміє організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничо-господарській системі, що виникають із приводу досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища й внутрішнього середовища підприємства».

В економічній літературі [18; 19] існує багато спроб щодо формування концепції розвитку підприємств. Однак, аналізуючи наявні наукові підходи, Н. Ващенко [18, с. 99] дійшла висновку, що «вченими ще не розроблено такої концепції, яка б ураховувала безперервність цього процесу та провідну роль персоналу у ньому одночасно».

Розглянемо більш детально наявні концепції щодо управління розвитком підприємств.

Найбільш повний аналіз наукових підходів до управління розвитком підприємств зроблено Н. Касьяновою [7] «управління розвитком підприємств формує на основі кумулятивного підходу, що є об’єднанням декількох підходів – процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного».

Отже, визнає необхідність поєднання декількох наукових підходів до управління розвитком підприємств, але не акцентує увагу на сферах діяльності підприємства (економічній, соціальній, екологічній), напрямах діяльності (інноваційному, мотиваційному та ін.).

Управління розвитком зводиться тільки до побудови системи стратегічного управління, хоча всі негативні явища у виробництві проходять виключно на поточному та оперативному процесах управління. Бурбело Н. О. [31, с. 88], Жилінська Л. О. [6, с. 34] та Касьянова Н. В. [7] розширюють перелік підходів до управління підприємствами. Підходи до управління підприємствами мають різні особливості, які опосередковано впливають на розвиток через потенціал, сфери діяльності, процес управління, підприємництво та види планування.

Аналізуючи наукові підходи, Н. Ващенко [18] і Бурьяк А. [32] термін «управління розвитком» взагалі не використовують в економіці, а інші [33–38] розглядають його за окремими сферами діяльності (інноваційний [33; 34], економічний [35], соціальний [20], екологічний [37]; за видом потенціалу (виробничий, фінансовий, комунікаційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий, інноваційний) [38]; умовами стратегічного розвитку [6].

Окрім цього, науковці пов’язують управління розвитком з необхідністю враховувати вплив зовнішнього середовища [39] та життєвий цикл підприємства [40]. При цьому Н. Ващенко [18] звузила проблему управління розвитком підприємства до управління розвитком персоналу як найбільш важливий напрям удосконалення діяльності підприємства та умова щодо його подальшого розвитку.

Таким чином, розглянуті джерела інформації [6; 7; 18; 20] показують, що не існує єдиних концептуальних підходів щодо теоретичного базису з управління розвитком промислових підприємств, тому вони потребують систематизації за класифікаційними ознаками, а саме:

науковими підходами до управління, сферами діяльності підприємства, видами потенціалу, життєвим циклом підприємства та продукції, видами планування та розвитку підприємства. Окрім цього, підприємство не функціонує ізольовано, а взаємодіє з регіоном, на території якого працює, галуззю та країною в цілому, тому доцільно враховувати особливості розвитку, що відбуваються на макро-, мезо- та мікрорівнях управління. При цьому вчені розглядають питання щодо управління за видами розвитку: збалансований [41], сталий [8; 17] та ін.

Однак усі автори зазначають, що найбільш прогресивним видом розвитку є сталий розвиток, який будується на підставі принципів управління. Так, Данилишин Б. та О. Веклич О. [42, с. 20] зазначають принципи побудови сталого розвитку країни: «збалансованість розвитку українського суспільства – паритетність економічного, соціального та екологічного складників; екологічно та техногенно безпечні умови життєдіяльності населення; утвердження гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей; еколого-економічну збалансованість розвитку окремих регіонів та її узгодження із загальнонаціональними потребами».

Квятковська Л. А. [43, с. 86] виділяє «три основних принципи концепції сталого розвитку: забезпечення збалансованості економіки та екології; забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток; розв’язання завдань, пов’язаних з розвитком не лише в інтересах сучасного покоління, але і всіх наступних поколінь, що мають рівні права на ресурси».

Функції управління розвитком підприємства в наукових працях [44; 45] майже не розглядаються, тому що вони збігаються із загальними функціями – організація, планування та прогнозування, контроль, регулювання, координація, стимулювання. Однак для того, щоб розвиток мав прогресивний характер, доцільно ввести функцію оцінки рівня досягнення результатів встановленим цілям розвитку підприємства.

Під управлінням розвитком промислового підприємства нами розуміється процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна й ін.).

Проаналізовані наукові праці [13; 18] показують, що велика увага науковців направлена на розробку стратегічного плану розвитку підприємства. Реалізація стратегії здійснюється в умовах поточного й оперативного планування, тому у подальшому пропонується її удосконалення.

Теоретичне обґрунтування щодо управління розвитком промислових підприємств формується відповідно до того, якого розвитку підприємство хоче досягти, при цьому найбільш важливим для нього є якісна характеристика [45] – збалансований, сталий тощо. Однак з 1972 року у світовій спільноти з’явилося чітке орієнтування для розвитку країн, регіонів, міст і суб’єктів господарювання – сталий розвиток. Його побудова відбувається за ланцюгом – підприємство, регіон, країна.

Тому для досягнення цілей розвитку промисловому підприємству необхідно сформувати відповідний механізм управління. І. М. Хвостіна [46] побудувала механізм управління розвитком підприємства, який включає встановлення мети, завдань, принципів, форм, методів, інструментів і важелів. Автор вірно зазначила, що завдання механізму управління розвитком підприємства формуються під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Однак побудована І. М. Хвостіною [46, с. 32] схема механізму управління має недоліки:

не конкретизує його дії за складовими;

методи, інструменти та важелі управління не можуть будувати або впливати на економічні закони, вони їх використовують як інформаційну базу.

Враховуючи вищесказане, на рис. 1.2. наведено схему побудови механізму управління розвитком промислового підприємства, яка складається з двох частин – визначення складових механізму та встановлення його теоретичного підґрунтя.

Такий підхід показує, що механізм – це комплекс управлінських дій щодо розвитку підприємства, який здійснюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною та адміністративно-правовою складовими (напрямами) його роботи. При цьому кожна зі складових має спиратися на власне теоретичне підґрунтя – методи, інструменти та важелі. При цьому до класичних методів управління необхідно додати групу методів – комп’ютерні програми та технології, оскільки в сучасних умовах господарювання процес управління неможливий без використання інформаційних технологій.

Механізм управління розвитком підприємства

За складовими механізму відповідно до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

Інформаційно-аналітична

Техніко-технологічна

Організаційно-економічна

Адміністративно-правова

За теоретичним підґрунтям дії механізму

Методи управління

Економічні; адміністративно-правові; організаційні; економіко-математичні; комп’ютерні програми та технології

Інструменти управління

За групами: економічні, соціальні, екологічні

Важелі управління

Економічні важелі, соціальна важелі та екологічні важелі

Рис. 1.2. Механізм управління розвитком підприємства [17]

Існує безліч підходів до інструментів управління розвитком суб’єктів господарювання, але єдиного або класичного підходу немає. Так, компанія Bain & Company [47] щорічно досліджує інструменти управління розвитком підприємств, але інструменти аналізуються без визначення класифікаційних ознак, їх не розподілено за складовими розвитку та методами управління. Нами пропонується формувати інструменти управління за кожною складовою та за кожною групою методів управління.

І.М. Хвостіна [46] не уточнює сутність, склад інструментів і важелів управління розвитком підприємств. А.М. Дідик, аналізуючи сутність поняття «економічний важіль управління», зазначає, що він «характеризується ознаками дієвості, каталізування перетворень, стимулювального чи стримувального впливу» [49, с. 445].

Підтримуючи таке тлумачення, можна зробити висновок, що важіль управління є конкретизацією умов щодо використання інструментів управління, до яких як пріоритетні можливо віднести ставки податків, норми амортизації, банківські відсоткові ставки тощо.

Отже, головною умовою та успішного використання інструментів і важелів управління розвитком є взаємозв’язок і взаємодоповнення, одночасне обґрунтоване використання з переважанням тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу значущість для досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку суб’єктів господарювання відповідно до їх прийнятих до впровадження проривними інвестиційно-інноваційних проєктів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ

ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

2.1. Соціально-економічна характеристика ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

Базою кваліфікаційної роботи є ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», яке функціонує в сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу [43]. Організація ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» зареєстрована 16.11.2016 р. за юридичною адресою 01013, м. Київ, вул. Деревообробна, будинок 5, офіс 2/4.

Види діяльності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» за КВЕД: 1) основний вид діяльності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» за КВЕД: 73.11 Рекламні агентства; 2) інші види діяльності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» за КВЕД: 78.10 Діяльність агентств працевлаштування; 82.20 Діяльність телефонних центрів;

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок для діяльності CBS Холдингу;

59.11 Діяльність з виробництва кіно-, відеофільмів та телевізійних програм;

59.20 Діяльність з видання фонограм та музичних записів;

62.01 Діяльність у галузі комп'ютерного програмування;

62.02 Консультаційні послуги у галузі комп'ютерних технологій;

63.99 Інші види інформаційних послуг, не згадані в жодній із перерахованих категорій;

69.10 Юридичні послуги;

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту; консультації з оподаткування;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління;

71.11 Діяльність у галузі архітектури;

71.12 Діяльність у галузі інженерних вишукувань та надання технічних консультацій у цій галузі;

73.12 Подання у засобах масової інформації;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та вивчення суспільної думки;

74.10 Спеціалізовані роботи з дизайну;

74.20 Діяльність у галузі фотографії;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, не включена до інших категорій [42].

CBS Холдинг – багатопрофільна інвестиційно-промислова група, що веде свою діяльність у п’яти областях України. Холдинг консолідує низку компаній, що спеціалізуються на девелопменті, послугах генерального підряду, брокерських операціях на ринку житлової та комерційної нерухомості. До структури групи компаній CBS входять підрозділи «Креатив Буд» та CBS Sales. Ключовий напрямок роботи холдингу – девелоперська діяльність. Креатив Буд – веде будівництво житлових об’єктів, об’єктів комерційного та соціального призначення у чотирьох областях України. CBS Sales – відповідає за клієнт-сервіс та реалізацію об’єктів житлової та комерційної нерухомості [43].

Організаційна структура управління ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» представлена на рис. 2.1.

Директор

Заступник директора

(Head of SMM)

Копірайтер

Дизайнер

Бухгалтер

SMM-менеджер

Stories-мейкєр

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» [42]

Наразі організаційна структура агенції складається з:

1. Генерального директора – засновника агенції. В його обов’язки входить контроль усіх процесів, що відбуваються в компанії та вирішення фінансових питань. Він разом з командою розробляє загальний вектор руху та визначає напрямок стратегічного розвитку агенції. Завдяки просуванню особистого бренду як експерта в області SMM зміцнює позитивний імідж ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу. Займається пошуком інвесторів та оптимізацією бюджету компанії. Формує штат персоналу та розробляє програми лояльності та заохочення команди, слідкує за виконанням показників KPI [42].
2. Керівника агенції або заступника генерального директора. Відповідає за всю діяльність агенції та контролює роботу кожного працівника, також відповідає за досягнення зазначених KPI щодо проектів, які опрацьовуються в агенції та за комунікацію з усіма клієнтами. Паралельно займається пошуком потенційних клієнтів та продажем послуг, які надає компанія, розвитком власних акаунтів ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у соціальних мережах та підбором персоналу, виконує функції офіс-менеджера по забезпеченню робочого приміщення господарськими потребами. Займається організацією фотозйомок для проектів клієнтів у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу [43].
3. Бухгалтера. Відповідають за фінансово-економічні питання: сплату податків, оформлення договорів, рахунків та актів, зведення та підготовку звіту за кожний квартал.
4. SMM-менеджера – на даній позиції знаходиться 3 працівника. До їх основних обов`язків належить: адміністрування сторінок клієнтів у соціальних мережах, генерування ідей для контенту, постановка технічних завдань для дизайнера та копірайтера, запуск таргетованої реклами, модерація коментарів та робота з негативом, підбір лідерів думок під проект та комунікація з ними, аналітика та підготовка звіту за період, підготовка публікацій та статтей для сторінок та сайту «СІБІЕС МЕДІА» у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу [43].
5. Копірайтера – працівника, який відповідає за написання та рерайт усіх текстів, що використовуються в агенції. До них входять проекти, з якими звертаються клієнти, а також наповнення офіційного сайту «СІБІЕС МЕДІА» (зокрема, підготовка статей для блогу) у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу [43].
6. Дизайнера – працівника, що відповідає за створення макетів, банерів та інших ілюстрацій у спеціальних графічних програмах (Adobe Photoshop, Canva, Adobe Afterlights, Lightroom). Оформлює тендерні та комерційні пропозиції. Розробляє шаблони презентацій для стратегій просування в соціальних мережах у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу [43].
7. Stories-мейкєр – працівника, що відповідає за створення макетів, контенту та інших ілюстрацій для сторис у спеціальних графічних програмах (Canva, Lightroom, Instories, UniStory). Оформлює сторіс і розробляє контент план для сторіс у соціальних мережах [42].

Рекламний менеджмент ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» являє собою систему процесів – аналіз, розроблення, планування, практичну реалізацію й контроль ефективності комплексу рекламних заходів, спрямованих на досягнення конкретних маркетингових цілей у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу [43].

Традиційно встановлення зв’язків між споживачами (покупцями) у ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» забезпечуються:

* рекламуванням;
* стимуляції збуту;
* розвитком зв’язків із громадкістю;
* просуванням продуктів, послуг та ідей через особистий продаж.

На посилення ролі і значення реклами ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» впливає те, що вона забезпечує інформаційний вплив на ринкове середовище, встановлює з ним опосередкований зв’язок, створює реальний попит на товар, є дієвим інструментом проникнення на нові ринки. Крім цього, весь набір засобів маркетингу та маркетингових комунікацій у ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» тісно пов’язаний з рекламою та залежить від її ефективності.

Отже, ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» функціонує у сфері надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу.

Персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Розрізняють кількісну, якісну та структурну характеристику персоналу підприємства. Проаналізуємо зміни в чисельності персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2020-2022 рр. (табл. 2.1)

*Таблиця 2.1*

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Значення показників за роками | | | Зміна показників, + / – | | | |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2021 р. до 2020 р. | | 2022 р. до 2021 р. | |
| абсол. | відн.,% | абсол. | відн.,% |
| Всього працівників | 25 | 19 | 15 | -6 | -24 | -4 | -21 |

Аналізуючи чисельність персоналу протягом періоду з 2020 по   
2022 рр. можна говорити про його скорочення, що є негативною тенденцією. Як бачимо у 2021 році, порівняно з 2020 роком, чисельність персоналу скоротилась на 6 осіб, або на 24%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 4 особи, або на 21%. Тобто можна стверджувати, що на підприємстві в останні роки чисельність персоналу скорочується. Такі зміни в чисельності персоналу можна пов’язати із наступними причинами: неконкурентний рівень заробітної плати; незадовільні умови праці; відсутність взаєморозуміння в колективі, або з керівництвом; відсутність перспективи кар’єрного зростання, або падіння інтересу до роботи; переїзд, хвороба тощо.

Далі проаналізуємо статево-вікову структуру персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2020-2022 роках (табл. 2.2).

*Таблиця* *2.2.*

**Динаміка змін статево-вікової структури персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Значення показників за роками | | | Зміна показників, + / – | | | |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2021 р. до 2020 р. | | 2022 р. до 2021 р. | |
| абсол. | відн.,% | абсол. | відн.,% |
| Чоловіки | 8 | 6 | 5 | -2 | 75,0 | -1 | 83,3 |
| Жінки | 17 | 13 | 10 | -4 | 76,5 | -3 | 76,9 |
| 45-55 | 6 | 4 | 3 | -2 | 66,7 | -1 | 75,0 |
| 35-45 | 8 | 7 | 6 | -1 | 87,5 | -1 | 85,7 |
| 25-35 | 9 | 5 | 5 | -4 | 55,6 | 0 | 100,0 |
| 20-25 | 2 | 3 | 1 | 1 | 150,0 | -2 | 33,3 |

Аналізуючи статево-вікову структуру персоналу підприємства, стає зрозумілим, що як чисельність жінок, так і чисельність чоловіків поступово зменшується. Натомість частка чоловіків у структурі персоналу збільшується. Найбільша кількість працівників ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» віком від 35 до 45 років та від 25 до 35 років. Оскільки саме ця вікова категорія є найбільш компетентна та має найвищу продуктивність праці, слід зауважити що саме цю категорію працівників слід навчати та розвивати. Варто відзначити, що у 2022 році значно скоротилися звільнення за власним бажанням, а також за згодою сторін. Натомість збільшилася кількість звільнених через пенсію. Але як зазначалося вище, основним джерелом плинності кадрів є їх звільнення за власним бажанням.

Узагальнюючи вище наведену інформацію, наводимо показники плинності персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Показники плинності персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Значення показника за роками | | | | | | Зміна показників, + / – | | | |
| 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2021 р. до  2014 р. | | 2022 р. до  2021 р. | |
| осіб | у% | осіб | у% | осіб | у% | абсол. | відн.,% | абсол. | відн.,% |
| Плинність | 4 | 20 | 6 | 31,5 | 4 | 26,7 | 2 | 150 | -2 | 66,7 |

Отже, спостерігаються досить високі показники плинності кадрів, що значно перевищують показники норми плинності в Україні в 5-7%, а саме 32,4% у 2021 році. Якщо говорити про 2022 рік ми бачимо, що цей показник знизився до 26,7%, що на 4,8% менше ніж в 2021 році.

Проаналізуємо динаміку навчання персоналу підприємства за 2020-2022 роки (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Динаміка навчання персоналу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»**

**упродовж 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення показників за роками | | | | | | Зміна показників, +/- | | | |
| 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2021 р. до  2020 р. | | 2022 р. до  2021 р. | |
| осіб | у% | осіб | у% | осіб | у% | абсол. | відн.,% | абсол | відн.,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Чисельність працівників, які пройшли професійне навчання, осіб | 9 | 36 | 7 | 37 | 6 | 40 | -2 | 77,8 | -1 | 85,7 |
| Загальна чисельність працівників, осіб | 25 | 100 | 19 | 100 | 15 | 100 | -6 | 76 | -4 | 78,9 |

Отже, чисельність осіб, охоплених професійним навчанням в ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» щорічно зменшується, так у 2022 році їх питома вага становила 40%, що є негативною тенденцією. Підприємство проводить навчання у недостатньому рівні. Крім того, навчання на теперішній час ще не є досить якісним. Тому слід удосконалити систему професійного навчання працівників.

У табл. 2.5 наведено дані, що показують скільки коштів ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» використало на навчання персоналу з використанням аутсорсингу за 2020-2022 роки.

*Таблиця 2.5*

**Динаміка витрат коштів, які ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» використало на навчання персоналу за 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Значення показника за роками | | | У% до ФЗП | | | Зміна показників, + / – | | | |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2021 р. до  2020 р. | | 2022 р. до  2021 р. | |
| абсол. | відн.,% | абсол. | відн.,% |
| Кошти, які витра-тило підприєм-ство на навчання персоналу,  тис. грн. | 31,0 | 30,2 | 28,8 | 2,3 | 2,1 | 2,0 | -0,8 | 97,4 | -1,4 | 95,4 |

Отже, з кожним роком ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» витрачає все менше коштів на навчання персоналу, незважаючи на те, що чисельність працівників скорочується.

У табл. 2.6 зведемо інформацію про чинники сучасного етапу розвитку системи підготовки провідних фахівців ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

*Таблиця 2.6*

**Чинники сучасного етапу розвитку системи підготовки провідних фахівців ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» з використанням аутсорсингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Чинник** | **Коментар** |
| 1 | Скорочення обсягів фінансування системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства | Це певним чином відбилося, насамперед, на підготовці керівників і фахівців та робітників підприємства. Результати вивчення практики управління, що склалася, у фінансово-кредитному секторі ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» показують, що досліджуване підприємство основну свою увагу зосереджує на вдосконаленні фінансового менеджменту. При цьому персонал як об’єкт управління, залишається на другому плані. Тому відділ кадрів, у складі 2 працівників, що займаються питаннями управління персоналом в ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», має низький організаційний статус і по суті обмежуються виконанням лише облікових функцій |
| 2 | Непропорційна вмотивованість персоналу | велика різниця в оплаті праці провідних спеціалістів та окремих менеджерів. Також проблемним питанням є рівність або перевага додаткової частини над основним окладом працівника, що вказує на нестабільну заробітну плату та намагання керівництва мінімізувати витрати на персонал. Для виявлення проблем в адаптації персоналу важливо було б також проаналізувати плинність кадрів, але достовірно встановити такий показник, нажаль, не можливо, адже зазвичай працівники звільняються за п.1 ст. 36 КЗПП України «за угодою сторін», не зважаючи на дійсні причини звільнення |

Підсумовуючи проведене вище дослідження загальної характеристики підприємства та фінансово-економічного стану ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», варто відзначити, що збільшення чистої виручки від реалізації торговельних послуг вказує на виконання великого обсягу роботи персоналом підприємства, що не завжди пов’язано зі зростанням рівня мотивації працівників ТОВ «СІБІЕС МЕДІА». Через низьку спроможність підприємства самостійно забезпечувати власні потреби, значну частину необоротних активів, що не здатні вчасно допомогти у вирішенні задач, які виникають в тому числі і в управлінні персоналом, слід говорити про неспроможність підприємства вчасно і якісно забезпечувати свої потреби у якісному підборі, адаптації працівників і виконанні в повному обсязі всіх функцій управління персоналом загалом.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління розвитком ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

Для ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» найбільш прийнятним для практичних цілей реалізації концепції маркетингу для діяльності CBS Холдингу зараз є такі засоби комунікацій: реклама в пресі та реклама в Інтернеті. Витрати на планування просування рекламних послуг у сфері консалтингу та маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для діяльності CBS Холдингу включаються у загальні маркетингові витрати.

Тому у табл. 2.7 розглянемо витрати на маркетинг досліджуваного товариства.

Отже, витрати на маркетингові заходи мали тенденцію до зростання і склали у 2022 році 41720089 грн, тоді як у 2020 році ця сума становила 18282926,0 грн. Найсуттєвіші витрати були пов’язані з організаційними заходами, вартістю послуг з візуального оформлення в соцмережах, створенням акційних пропозицій для CBS Холдингу.

*Таблиця 2.7*

**Витрати на маркетинг ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» за 2020–2022 рр., грн**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Вид маркетингових витрат | Рік | | | Відхилення  2022 р. від 2020 р. (+,-) |
| 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | Вартість SMM-послуг | 41031,79 | 53025,8 | 74012,6 | +32980,81 |
| 2 | Витрати, пов’язані зі створенням акційних пропозицій | 43410,81 | 45751,7 | 45937,4 | +2526,59 |
| 3 | Витрати, пов’язані з організаційними заходами | 18145050,0 | 21243010,0 | 41501070,0 | +23356020,0 |
| 4 | Інформаційний зв’язок | 1590,0 | 2535,0 | 3540,0 | +1950,0 |
| 5 | Додаткові виплати робітникам | 3990,0 | 4260,0 | 4620,0 | +630,0 |
| 6 | Витрати на розвиток персоналу | 22536,0 | 18560,2 | 26944,0 | +4408,0 |
| 7 | Витрати на вивчення ринку надання SMM-послуг | 22521,0 | 31521,0 | 52888,0 | +30367,0 |
| 8 | Інші витрати | 2796,4 | 4924,5 | 11077,0 | +8280,6 |
|  | Разом: | 18282926,0 | 21403588,2 | 41720089,0 | +23437163,0 |

Фактори впливу на роботу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» наведені в табл.2.8.

*Таблиця 2.8*

**Фактори впливу на роботу ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» [42]**

|  |  |
| --- | --- |
| Зовнішні фактори (макрорівень) | Внутрішні фактори (мікрорівень) |
| Залежність між наданням надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі та чисельністю населення | Необхідність збільшення витрат у вигляді заробітної плати персоналу у зв’язку з інфляцією |
| Сезонність споживання багатьох видів надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі | Невисокий рівень введення нових технологій |
| Нестійкі ціни на рекламні послуги | Проблеми, пов’язані з ринковими ризиками (здійснює вплив на коливання ринкових цін на рекламні послуги підприємства) |
| Непослідовна урядова політика по відношенню до рекламного сектору від якого залежить комунікаційна сфера | Підвищення цін на енергоносії та комунальні послуги, що впливає на собівартість продукції (це макрорівень) |
| Природні фактори (стан природних ресурсів країни; величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства; толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону та рівень | Потреба у висококваліфікованих працівниках |
| забруднення навколишнього середовища) |
| Можливе зниження цін на світових ринках | Зростання боргового навантаження |
| Зростання впливу ТНК на вітчизняному ринку надання надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі. | Маркетингова стратегія підприємства (основними завданнями маркетингової стратегії підприємства є формування попиту і стимулювання збуту продукції, а також реалізація інших маркетингових цілей: інформування споживачів; формування позитивного іміджу підприємства) |
| Глобальні економічні кризи | Характеристика менеджменту (роль рекламного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом  менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація) |
| Державне регулювання цін на роботу рекламних підприємств порушує розвиток сектора | Обсяг сертифікованої продукції, що йде на експорт |
| Залежність від постачальників | Прибутковість підприємства |
| Залежність від нестабільного курсу валют | Ефективність управління ресурсами підприємства |
| Конкурентне середовище на ринку (ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» займає перше місце серед найбільш конкурентоспроможних підприємств, що поширюють рекламу на вітчизняний і міжнародний ринок) | Імідж підприємства |
| Залежність від іноземних інвестиційних коштів | Рівень самостійності підприємства (форма власності) |
| Нестійкість податкової, кредитної та страхової політики | Рівень зацікавленості трудового колективу в ефективній роботі |
| Несприятлива загальноекономічна ситуація в країні та регіонах | Зацікавленість інвесторів у конкретному підприємстві |
| Політична нестабільність | Організаційно-правова форма господарювання |
| Військовий конфлікт | Кадрова політика |
| Високий рівень інфляції та інфляційних очікувань | Управління витратами та ціновою політикою |
| Зменшення ємності іноземного ринку збуту через війну з росією | «Оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації) |

Для визначення стратегії за кожними видом послуг товарного асортименту ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» необхідно побудувати матрицю БКГ. Для побудови матриці використовуємо дані про частки ринку та темп приросту попиту за видами послуг, що наведені в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Частка ринку та темп приросту попиту за видами діяльності**

**ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрям діяльності | Доля ринку  (м. Київ) | Темп приросту попиту |
| Digital influenсe | 56,25% | 16% |
| Організація заходів (events) | 9,38% | 16% |
| Корпоративний PR | 19,53% | 14% |
| Продуктовий PR | 3,91% | 12% |
| Соціальні комунікації | 2,34% | 11% |
| Брендінг | 1,56% | 9% |
| Медіапланування | 3,91% | 8% |
| Інші види надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі | 3,13% | 6% |

Матриця БКГ для ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» послуг для CBS Холдингу від ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», слід відмітити: досліджуване підприємство має 4 види діяльності (Digital influenсe, організація заходів (events), корпоративний PR та продуктовий PR), які можна віднести до сектору «Зірки», що є позитивним явищем в наявній асортиментній політиці. Для сектору «Зірки» згідно матриці БКГ притаманне: високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. Варто відзначити, що сектор «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

Проведемо інтегрований АВС- та XYZ- аналіз асортименту надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» (табл. 2.3).

*Таблиця 2.10*

**Інтегрований АВС- та XYZ-аналіз асортименту послуг для CBS Холдингу від ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2022 р.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Товарна група | Коефіцієнт варіації, % | Група за АВС-аналізом | Група за ХYZ-аналізом |
| 1 | Digital influenсe | 20 | А | X |
| 2 | Організація заходів (events) | 18 |
| 3 | Корпоративний PR | 16 |
| 4 | Продуктовий PR | 9 | В | Y |
| 5 | Соціальні комунікації | 8 |
| 6 | Брендінг | 6 |
| 7 | Медіапланування | 5 | С | Z |
| 8 | Інші види надання послуг з консал-тингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі | 4 |

У результаті проведеного аналізу виникає 9 груп надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі (рис. 2.3) за двома критеріями – впливом на обсяг товарообігу (АВС результат) та стабільністю і можливістю прогнозування цього результату (XYZ).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АX  Внесок товару в товарообіг  Digital influenсe  Організація заходів (events)  Корпоративний PR | АY  Немає | АZ  Немає |
| BX  Немає | BY  Продуктовий PR  Соціальні комунікації  Брендінг | BZ  Немає |
| СX  Немає | СY  Немає | СZ  Медіапланування  Інші види надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі |

Характер попиту та стабільність продажу

Рис. 2.3. Матриця інтегрованого аналізу надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для CBS Холдингу в ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» за 2022 р.

Група АХ – це товари, які займають значну частку в обсязі товарообігу та мають стабільний, легко прогнозований попит. Комунікаційні послуги цієї групи повинні завжди бути в наявності на складі, страховий запас може бути не високий, лише по товарній групі «Digital influenсe» можна до страхового запасу створити додатковий (відсотків 7-10%), бо коефіцієнт варіації в цій групі сягає 10%, а відповідно коливання попиту все ж таки присутні. ВY – комунікаційні послуги, які мають значний обсяг товарообігу та середню прогнозованість попиту. Негативним моментом асортиментної політики є наявність групи СZ, бо саме ця категорія є першим претендентом на виключення з асортименту.

Побудована матриця інтегрованого аналізу показує, що на досліджуваному підприємстві асортиментна політика є не досить ефективною. Оскільки в групу АХ входить лише 3 товарних групи, залишилася незаповненими групи АY, АZ, BX, BZ, СX та СY, навпаки, є дуже широкими. Варто відзначити: значний вплив на формування асортименту послуг ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» для CBS Холдингу здійснює конкурентоспроможність підприємства. Так, конкурентні позиції ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» на ринку є досить сильними, що спричинено декількома факторами.

По-перше, в маркетинговій кампанії надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для CBS Холдингу в ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» робиться акцент на безпеці, якості, економічності, доступності послуг. По-друге, перевагою ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» є відповідність міжнародним та українським стандартам «HАССP» та ІSО 22000.

По-третє, комунікаційні послуги для CBS Холдингу направлені на задоволення потреб клієнтів на ринку надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі у п’яти регіонах України.

Для оцінки комунікаційних процесів ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» доцільно визначити місце компанії серед найбільших конкурентів, які працюють на ринку надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для CBS Холдингу.

У таблиці 2.11 наведено характеристику основних конкурентів ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» за різними показниками.

*Таблиця 2.11*

**Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерій | ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» | «Leо Burnett» | «Adventa LОWE» | «Grey» |
| Рік заснування | 2016 | 2007 | 2009 | 2014 |
| Директор | Лобас Ірина | Братко Анна | Андрющенко  Андрій | Роза Ольга |
| Послуги | Digital influenсe; організація заходів (events); корпоративний PR; продуктовий PR;  соціальні комунікації; брендінг;  медіапланування;  інші види надання послуг з консалтингу, маркетингу, брендингу, PR та інформаційних технологій в будівельній галузі для розвитку діяльності CBS Холдингу. | Комунікаційне планування 360 ° портфеля брендів, стратегічне і тактичне медіапланування, медіабаїнг | Стратегічне планування, медіабаїнг, організація медіапроектів, дослідження ринку | Креативні послуги, стратегічне і тактичне медіа-планування |
| Клієнти | CBS Холдинг | BODO, АВК, Спортмастер, Водный мир, TOUS, Vodafone, intertop | Unilever, OKKO, Carlsberg, Metro, Indesit, Red Bull, Volvo | Beiersdorf Ukraine (Nivea), Mondelez Ukraine Nestle, Mitsubishi, Unilever, Kyivstar |

Проведені нами дослідження дозволяють стверджувати, що в сучасних умовах розвитку та функціонування підприємств діагностика конкурентних переваг стає об’єктивною необхідністю, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі за ринки збуту продукції виграє той, хто точніше оцінює ситуацію, використовуючи результати проведеної аналітичної роботи.

ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» займає перше місце серед найбільш конкурентоспроможних підприємств, що поширюють рекламу на вітчизняний і міжнародний ринок. Ситуація на підприємстві дуже сприятлива. Фірма має більше переваг, ніж слабкостей. А ринок відкриває перед нею ряд нових можливостей за відсутності загроз. У такій ситуації фірма повинна здійснити заходи по підсиленню своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки на ньому, введення нових товарів на ринок і покращення якості виготовленої продукції, використовуючи при цьому сучасні рекламні технології.

Проведемо підсумковий аналіз середовища функціонування комунікаційного підприємства за методом SWОT-аналізу (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**SWОT-аналіз ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| * позитивний імідж на локальному ринку надання рекламних послуг для розвитку діяльності CBS Холдингу; * багаторічний досвід перебування в мережі комунікаційного підприємства у сфері надання рекламних послуг для розвитку діяльності CBS Холдингу; * наявність потужних локальних підприємств у портфелі клієнтів CBS Холдингу; * досвід вищого керівництва та креативної команди; * відсутність конфліктів та сформоване відчуття «команди»; * високий рівень дохідності активів; * вигідне розташування офісу; * створена необхідна матеріальна база; * комп’ютеризація технологічного процесу | * недостатній рівень «промоушн»; * недостатня кваліфікація окремих працівників; * велика плинність кадрів; * низька заробітна плата; * відсутність здорової мотивації в роботі; * недосконала система внутрішнього контролю; * недостатня система безпеки захисту інформації; * недостатня організація документообігу; * нечіткість формулювання посадових обов’язків окремих працівників |
| **Можливості** | **Загрози** |
| * розширення портфеля клієнтів; * участь у міжнародних рекламних конкурсах та завоювання престижних нагород; * зацікавленість у проектах – реінжиніринг; * інвестиції в персонал – навчальні тренінги, робочі поїздки на стажування за кордон | * різка зміна макроекономічної ситуації у країні; * зміна рекламного законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів; * закріплення на ринку підприємства * недобросовісна конкуренція з боку окремих рекламних підприємств |

Отже, основними сильними сторонами ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» є: позитивний імідж на локальному ринку надання рекламних послуг для розвитку діяльності CBS Холдингу; багаторічний досвід перебування в мережі комунікаційного підприємства у сфері надання рекламних послуг для розвитку діяльності CBS Холдингу; наявність потужних локальних підприємств у портфелі клієнтів CBS Холдингу; досвід вищого керівництва та креативної команди та ін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКРОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

3.1. Напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

З огляду на загальносвітову тенденцію вартості розміщення реклами (за останні 10 років вона зросла в два-три рази), очевидними є підвищені вимоги до якості процесу бюджетування в рекламній діяльності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

На етапах реалізації та визначення ефективності рекламної кампанії підприємства-рекламодавці в більшості випадків застосовують практику аутсорсингу, залучаючи незалежні організації – рекламні агентства, дослідницькі компанії і т. п. Не менше важливим в рекламному менеджменті ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» (тобто в процесі управління рекламною діяльністю підприємства) є функціональний аспект.

Для досягнення цілей рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» для CBS Холдингу використовує три основні засоби рекламної кампанії: рекламу, особисті продажі, просування продажів. Аналіз використання коштів на рекламну кампанію ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Структура витрат на бюджет рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» для CBS Холдингу за 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Засоби реклами | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Реклама в друкованих ЗМІ | 1183,7 | 11,73 | 1197,6 | 10,81 | 2100,8 | 15,48 |
| Поліграфічна реклама | 1143,5 | 11,33 | 1246,4 | 11,25 | 1349,1 | 9,94 |
| Виставки та ярмарки | 2105,4 | 20,86 | 2518,2 | 22,74 | 3127,1 | 23,05 |
| Реклама на телебаченні | 3225,5 | 31,97 | 3494,2 | 31,55 | 4306,9 | 31,74 |
| Інтернет комунікації | 1500,51 | 14,87 | 1580,94 | 14,27 | 1640,72 | 12,09 |
| Персональні продажі | 932,1 | 9,24 | 1038,6 | 9,38 | 1042,9 | 7,69 |
| Всього | 10090,7 | 100,00 | 11075,9 | 100,00 | 13567,5 | 100,00 |

Таким чином, упродовж 2020-2022 рр. найбільшу частку в структурі витрат на рекламну кампанію ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» для CBS Холдингу займали витрати на: рекламу на телебаченні (31,74% у 2022 р.), виставки (23,05% у 2022 р.), рекламу в друкованих ЗМІ (15,48 % у 2022 р.).

Найбільшу комерційну ефективність показали такі заходи рекламної кампанії, як зовнішня реклама в точках продажу: оформлення вітрин, стойок і т.д. Наприклад, наявність індивідуального опалення та паркингу збільшує обсяги продажу компанії на 10-15%.

В цілому, можна оцінити стратегію рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» як спрямовану на досягнення престижу торгової марки та формування довіри у споживача до якості продукції. Інтенсивна рекламна кампанія (реклама по телебаченню + реклама по радіо + реклама в пресі + зовнішня реклама) є досить дорогою, тим більше товариство проводило її у 2020-2021рр, тому зараз реклама підприємства носить нагадувальний та стимулюючий характер. Рекламний бюджет ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» на рекламну кампанію квітня-вересня 2022 р. склав 700 тис. грн. (це на 10 % більше минулорічного бюджету), при цьому обсяги продажу зросли на 1,4% (табл. 3.2). Отже, можна говорити про правильний вибір стратегії рекламної діяльності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

*Таблиця 3.2*

**Результати діяльності ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» під час рекламної кампанії 2019-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Обсяг продажу, тис. грн. | 111534,3 | 115056,7 | 980943,4 | 965958,9 |
| Витрати на рекламу, тис. грн. | 9560,9 | 10090,7 | 11075,9 | 13567,5 |
| Прибуток, тис.грн. | 2410,6 | 3410,6 | 2450,1 | 2440,1 |

За даними цієї таблиці можна визначити економічну ефективність рекламних заходів ТОВ «СІБІЕС МЕДІА». Провівши рекламну кампанію у 2019-2020 роках, підприємство отримало економічний ефект у кінці 2020 року, тобто при закінченні активних рекламних заходів. У послідуючих роках проводилася нагадувальна реклама, хоча при цьому обсяг продажу та, відповідно, прибуток поступово зменшувалися. Можна розрахувати рентабельність підприємства:

[3.1]

де R - рентабельність, Р - прибуток, Q - обсяг продажу

У 2019 цей показник склав 23,3%, а у 2005 при значному економічному ефекті від рекламної кампанії - 37%. У 2021 та 2022 роках рентабельність становила відповідно 34% та 33%, що пов'язано з підвищенням конкуренції та зменшенням витрат на рекламу, хоча у 2022 році витрати на рекламні заходи збільшилися на 10% і в послідуючому це може економічно вплинути на фінансові показники фірми.

Наприкінці треба сказати, що найбільш ефективною є комплексна реклама, хоча і коштує це не дешево: так для збільшення обсягів нерухомості на 1 млн. кв.м. в рік (5% від поточного запланованого обсягу збуту) в рекламу необхідно інвестувати біля 40-60 тис. доларів.

Для удосконалення стратегії розвитку рекламного агентства ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» можна розглянути наступні напрями:

1. Розширення клієнтської бази: Залучення нових клієнтів є ключовим елементом стратегії розвитку. Агентство може активно пошукати нових клієнтів, організовувати рекламні кампанії та подальше забезпечення підтримки клієнтів.

2. Диверсифікація послуг: Додавання нових послуг до портфоліо може допомогти агентству залучати нових клієнтів та розширювати свій бізнес. Наприклад, агентство може розширити свій спектр послуг зі створенням контенту, відео-маркетингу, соціальних медіа тощо.

3. Використання технологій: Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація процесів тощо може допомогти агентству ефективніше виконувати роботу і покращити результативність.

4. Підвищення якості послуг: Підвищення якості послуг та задоволення клієнтів є ключовими факторами успіху. Агентство може зосередитися на підвищенні якості своїх послуг, надання більш персоналізованих послуг, а також на удосконаленні комунікації з клієнтами.

5. Розвиток власного бренду: Агентство може підвищити свій профіль та стати більш впізнаваним шляхом розвитку власного бренду. Це можна здійснити, наприклад, через рекламу в соціальних медіа, організацію благодійних заходів, участь у конференціях та інших подіях.

Для того, щоб оцінити ефективність рекламних кампаній ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» проаналізуємо всі використовувані за останній рік інструменти просування зза допомогою статистичних даних.

Для оцінки ефективності пошукового просування вибрано такі показники:

• ключові запити пошуку;

• показник вартості одного клієнта.

У таблиці 2.10 перераховані найпопулярніші пошукові запити, за якими сайт компанії «CBS» можна знайти під час використання пошукових систем, таких як Google. Найбільш популярні запити збігаються зі сферою діяльності організації та тематикою сайту.

*Таблиця 3.3*

**Популярні пошукові запити компанії «CBS»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Пошуковий фраза** | **Відвідувачі** | **Відмови** |
| Нерухомість під ключ | 1268 | 15,5% |
| Нерухомість під ключ центральна Україна | 1245 | 32,6% |
| Будівництво квартир під ключ | 1346 | 20,4% |
| Купити квартиру в Києві | 1299 | 37,9% |
| Квартири Київ | 1187 | 3,17% |
| Будівельна компанія «CBS» | 1722 | 25,0% |
| Де купити нежитлові приміщення | 1678 | 23,8% |
| Нежитлові приміщення Київ | 2110 | 33,0% |
| Компанія «CBS» | 2589 | 13,2% |
| Забудовник «CBS» | 3126 | 17,9% |

Проаналізувавши цю таблицю, важливо зазначити, що найпопулярніші запити збігаються зі сферою діяльності компанії та тематикою сайту. Також важливий той факт, що показник частки відмов, розрахований на переходи з цих пошукових запитів, входить або знаходиться поруч із інтервалом норми (15–30 %). Це говорить про те, що більшість користувачів, що знайшли сайт компанії ТОВ «CBS» через дані пошукові запити дійсно зацікавлені у послугах компанії та провели деякий час на сайт, вивчаючи його. Ці фактори говорять про те, що пошукове просування за запитами ефективно.

Розрахуємо вартість одного клієнта, який прийшов завдяки просуванню сайту (Search Engine Optimization (SEO)):

Вартість одного клієнта = витрати на рекламу/кількість клієнтів.

Наведемо дані, отримані за останні три роки:

2020 р = 10090700 грн / 123781 = 81,52 грн.;

2021 р. = 11075900 грн / 145481 = 76,13 грн.;

2022 р. = 13567500 грн / 184001 = 73,74 грн.

З аналізу даних видно, що робота з покращення пошукового просування йде стабільно з позитивною динамікою, оскільки витрати зменшуються. Крім того, вартість одного клієнта менше 74 грн задовольняє керівництво компанії. Однак у розрахунку цього показника присутні деякі неточності, так як клієнт не завжди впевненістю сказати, де він знайшов сайт компанії, а також завдяки якій рекламі він прийшов у компанію.

В цілому можна судити про середню ефективність даного інструменту просування, так як витрати на одного клієнта могли б бути нижчими. Варто перевірити сайт на наявність можливостей щодо покращення коду для зниження витрат на SEO та збільшення показника ефективності.

Для оцінки ефективності контекстної реклами було обрано такі показники:

1. click-through rate - показник клікабельності (CTR);

2. вартість одного відвідувача.

CTR – це показник клікабельності об'яви. Його вважають одним із самих найпростіших, проте найважливіших показників ефективності контексту. Він показує, наскільки правильно налаштований націлення аудиторії, чи якісне рекламне повідомлення (текст, картинка, підбір шрифту, довжина повідомлення). Цей показник розраховується за формулою:

CRT = кількість кліків / кількість показів х 100 % [3.2]

Проаналізувавши статистичні дані з травня 2018 до квітня 2021 року, були отримані наступні результати, наведені у таблиці 3.4

*Таблиця 3.4*

Показник клікабельності на офіційному сайті ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CTR, %** | **05.**  **2019** | **06.**  **2019** | **07.**  **2019** | **08.**  **2019** | **09.**  **2019** | **10.**  **2019** | **11.**  **2019** | **12.**  **2019** | **01.**  **2020** | **02.**  **2020** | **03.**  **2020** | **04.**  **2020** |
| 15,29 | 15,05 | 17,10 | 14,5 | 14,5 | 9,53 | 7,60 | 9,90 | 9,86 | 10,57 | 12,20 | 18,67 |
| **CTR, %** | **05.**  **2020** | **06.**  **2020** | **07.**  **2020** | **08.**  **2020** | **09.**  **2020** | **10.**  **2020** | **11.**  **2020** | **12.**  **2020** | **01.**  **2021** | **02.**  **2021** | **03.**  **2021** | **04.**  **2021** |
| 16,93 | 18,67 | 16,76 | 16,29 | 9,95 | 14,00 | 11,89 | 11,78 | 12,57 | 10,29 | 10,40 | 18,46 |
| **CTR, %** | **05.**  **2021** | **06.**  **2021** | **07.**  **2021** | **08.**  **2021** | **09.**  **2021** | **10.**  **2021** | **11.**  **2021** | **12.**  **2021** | **01.**  **2022** | **02.**  **2022** | **03.**  **2022** | **04.**  **2022** |
| 16,2 | 13,77 | 16,76 | 13,00 | 11,40 | 12,38 | 11,99 | 10,50 | 10,79 | 10,81 | 13,23 | 17,98 |

У наведеній таблиці 3.4 наведено результати за останні три роки, таким чином виходячи з них можна сказати, що рівень CTR на офіційному сайті ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» знаходиться в інтервалі від 10 до 20 відсотків практично завжди.

Вартість одного відвідувача була розрахована за такою формулою:

Вартість одного відвідувача = витрати на контекстну рекламу/кількість переходів.

В середньому отримані за останній рік результати коливаються в інтервалі від 16 до 22 грн., що досить дорого. Для того, щоб знизити вартість одного відвідувача сайту, необхідний більш ретельний аналіз настроюваного націлення аудиторії, а також більше конкретизоване текстове рекламне повідомлення.

Як друкована реклама компанія ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» використовувала оголошення розміром А5 (21 х 14,8 см), які були розміщені на територіях садових кооперативів, дачних кооперативів, у селах поблизу Києва. Було використано 20000 оголошень, на яких було роздруковано рекламне повідомлення, номер телефону компанії, сайт, а також кольорові зображення прикладів продукції. На створення та реалізацію партії оголошень було витрачено 56700 грн.

Для оцінки ефективності друкованої реклами було вирішено використати показник вартості одного клієнта.

Формула розрахунку:

Вартість одного відвідувача = витрати на рекламу/кількість клієнтів.

Таким чином, за даними, отриманими за допомогою опитування клієнтів про те, як вони дізналися про компанію, було зроблено підрахунки. В середньому один клієнт, що прийшов через друкованої реклами, коштував компанії 32 грн 69 коп.

Варто зазначити, що за даними компанії за останні три роки сума, витрачена на друковану рекламу, була приблизно однакова, а вартість одного клієнта коливалася в інтервалі від 30 до 35 грн. Це досить дорого для такого виду реклами. Також варто зазначити, що не можна точно визначити кількість людей, які побачили дане оголошення, а також кількість людей, які дійсно прийшли в компанію за допомогою цього оголошення. Оскільки немає відстеження дзвінків, а інформація про тому, звідки людина дізналася про компанію, може бути недостовірною. Крім того, цей вид реклама досить нестійка до погодних умов. Крім того, неможливо відстежити, наскільки довго оголошення знаходилося на увазі у потенційних споживачів, оскільки заходів щодо перевірки стану оголошень не проводились.

У цілому нині, даний вид реклами є найбільш ефективним для компанії. Стоїть відзначити, що на даний момент цей інструмент несе в собі лише нераціональну витрату ресурсів із низькою віддачою інвестицій.

3.2. Напрями вдосконалення процесу управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»

На основі аналізу можемо зробити висновок, що загалом реклама, використовувана компанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», досить ефективна. Проте варто зазначити, що багато корисних для даної сфери інструменти просування не враховуються в розробці рекламної кампанії. В якості рекомендації можна запропонувати ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» наступні заходи:

Рекомендації щодо підвищення ефективності пошукового просування сайту:

Введення розділу з корисними статтями професіоналів. Розробка даного розділу допоможе збільшити час, проведений на сайті, а також підвищити рівень довіри до компанії. За статистикою користувач більше зацікавлений у покупці нерухомості, якщо бачить на сайті статті про модні тенденції, правила експлуатації або інші корисної інформації про нерухомість, у купівлі якої він зацікавлений.

Введення можливості залишення онлайн-замовлення на сайті. Ця функція допоможе краще відстежити, який саме трафік із сайту перетворюється на продаж. Підвищить можливість подальшої аналітики.

Модернізація дизайну веб-сайту. На даному етапі сайт досить гарний конструкція, проте сучасні моделі сайтів зручніші для користувача, і сильніші впливають на його споживчу поведінку у бік ухвалення рішення про покупку.

Рекомендації щодо покращення контекстної реклами компанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»:

Докладно прописати сегментування компанії для подальшого націлення. В даний момент вартість одного клієнта досить велика для контекстної реклами, тому необхідно більш чітке розуміння, хто є потенційним клієнтом компанії, щоб ретельніше налаштовувати таргетування у контекстної реклами.

Вивчення доступних майданчиків. Для дешевшого розміщення реклами необхідно вивчити більше інтернет-ресурсів. Найчастіше можна знайти схожі, але за меншу вартість, а також домовитися з власниками сайтів на нижчу ціну розміщення контексту.

Редагування рекламного повідомлення. Необхідно ретельно проаналізувати рекламне повідомлення, що розміщується у контекстній рекламі. Важливо перевірити якість зображення, що використовуються в рекламі.

Також варто проаналізувати текст на наявність мотивуючих та впливають на споживчу поведінку фраз, перетворити оголошення з погляду моделі AIDA. Також необхідно перевірити правильність посилань з оголошень, щоб вони вели потрібні сторінки сайту.

Розроблено рекомендації щодо покращення друкованої реклами компанії:

Відмовитись від застарілих видів реклами. Традиційні види реклами, особливо друковані оголошення, що розміщуються на парканах, стовпах та вуличних дошках оголошень вже не дають ефекту, який був раніше. Тому не потрібно витрачати ресурси на них. Якщо не відмовлятися від цієї реклами повністю, то варто покращити якість матеріалу, що розміщується.

Аналіз поведінки потенційних споживачів. Необхідно досліджувати, де саме найчастіше проводять час потенційні покупці послуг ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

В даних закладах необхідно розміщувати друковану рекламу компанії, наприклад, невеликі банери на стійках реєстрації або буклети, доступні та видні кожному відвідувачу.

Використовувати певний номер телефону для друку. Необхідно зрозуміти, наскільки ефективною є друкована реклама. За допомогою послуг call-tracking необхідно створити додатковий номер, який би зрештою показував аналітику клієнтів, що прийшли саме з друкованої реклами.

Впровадження даних рекомендацій забезпечить підвищення ефективності рекламних заходів підприємства, залучення клієнтів, що призведе до збільшення прибутковості компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Подібні заходи необхідні для ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», оскільки забезпечують підвищення його фінансової стійкості та, відповідно, сприяють зростанню економіки країни в цілому.

Формування організаційно-економічного механізму використання рекламних звернень у засобах реклами є актуальним завданням, виконання якого стане важливою умовою успішного залучення споживачів, задоволення розмаїття їхніх потреб і стимулювання повторних звернень. Варто відзначити, що використання рекламних звернень у засобах реклами для поширення рекламної кампанії у діяльність CBS Холдингу від ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» доцільно здійснювати за рахунок таких заходів:

*Таблиця 3.5*

**План використання рекламних звернень ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у засобах реклами для CBS Холдингу на 2022 р**.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Заходи стимулювання збуту** | **Термін виконання** |
| 1 | Розробка заходів з управління рекламною кампанією для формування і підтримки сприятливого іміджу: | Травень – липень 2022 |
| 2 | - регулярне надання інформації про підприємство, його становище в ЗМІ | Червень 2022 |
| 3 | - участь представників фірм у роботі конференцій, галузевих з’їздів | Червень 2022 |
| 4 | - паблік рілейшнз в Інтернеті | Липень 2022 |
| 5 | «Персональний продаж» через поштове розсилання | Липень 2022 |
| 6 | Постійна участь у міжнародних виставках та ярмарках | Серпень 2022 |
| 7 | Створення нової мережі у задіяних сегментах ринку | Серпень 2022 |
| 8 | Презентація рекламної кампанії для CBS Холдингу підприємства в нових сегментах | Серпень 2022 |
| 9 | Позиціювання ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» | Вересень 2022 |

Основними цілями стимулювання збуту рекламної кампанії для CBS Холдингу в ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» є: запровадження на ринок нових послуг, стимулювання зростання об’єму реалізації рекламної кампанії для CBS Холдингу, переключення попиту з рекламної кампанії та створення сприятливого іміджу підприємства.

Ключова місія запланованої програми управління рекламною кампанією у ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» полягає в реалізації активних дій щодо створення й підтримування прихильного ставлення громадськості до діяльності підприємства та його послуг; збереження й поліпшення репутації підприємства; налагоджування доброзичливих відносин усередині колективу та формування єдиної команди працівників.

Рекламна стратегія ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» потребує перегляду. Пропонуємо змінити рекламну стратегію, зосередивши комунікаційні зусилля на досягненні економічних ефектів комунікацій, що дало б змогу збільшити розміри аудиторії і, відповідно, зменшити затрати на проведення заходів. В управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» пропонуємо приділити більшу увагу формуванню бюджету PR-кампанії підприємства (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Графік проведення рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»**

**для CBS Холдингу у 2023 р.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Маркетингові заходи** | **Місяці року** | | | | | | | | | | | |
| **01** | **02** | **03** | **04** | **05** | **06** | **07** | **08** | **09** | **10** | **11** | **12** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
| 1. Розробка заходів з управління рекламною кампанією для формування і підтримки сприятливого іміджу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - регулярне надання інформації про підприємство, його становище в ЗМІ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - участь представників фірм у роботі конференцій, галузевих з’їздів |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - паблік рілейшнз в Інтернеті |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. «Персональний продаж» через поштове розсилання |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Постійна участь у міжнародних виставках та ярмарках |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Створення нової мережі у задіяних сегментах ринку |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Презентація рекламної кампанії для CBS Холдингу підприємства в нових сегментах |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Позиціювання ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Отже, у 2023 р. плануємо найбільшу частку витрат спрямувати на розробку заходів з удосконалення управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА». Так, відповідно до регулярної підтримки інформації про підприємство і послуги в ЗМІ, весь рік інформація загального характеру ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» буде винаходити в спеціалізованих виданнях.

Розробимо концепцію просування рекламної кампанії для CBS Холдингу на основі створення іміджевої реклами підприємства, тобто основний акцент у рекламі ставитиметься на рекламування CBS Холдингу в ТОВ «СІБІЕС МЕДІА», що, загалом, дасть змогу збільшити обсяги реалізації рекламної кампанії для підприємства. Запропонована реклама має сприяти збільшенню обсягів реалізації рекламної кампанії для CBS Холдингу і отримання додаткового прибутку, що покращить конкурентні позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційного дослідження на тему: «Управління розвитком підприємства: теорія та практика» за матеріалами ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» нами було зроблено наступні висновки та пропозиції:

1. Дослідивши концепцію розвитку підприємства встановлено, що це стратегічний план, який описує шляхи, за допомогою яких підприємство може збільшувати свою прибутковість та розширювати свою діяльність. Ця концепція включає аналіз зовнішнього середовища, яке включає такі фактори, як економічні умови, законодавство, політика, соціальні та культурні чинники, а також внутрішні ресурси та здібності компанії. На основі аналізу підприємство розробляє стратегію свого розвитку, яка може включати такі напрямки, як розширення асортименту продукції, введення нових технологій, збільшення обсягів продажів на нових ринках, покращення якості та конкурентоспроможності продукції тощо. Важливо, щоб концепція розвитку підприємства була гнучкою та допускала корекції в залежності від зміни умов на ринку та в компанії самої. Крім того, її реалізація повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей та місії підприємства.

2. Управління процесом розвитку підприємства включає в себе планування, контроль та організацію дій для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку компанії. Для ефективного управління процесом розвитку підприємства необхідно скласти стратегічний план, який містить чіткі цілі та завдання, а також розробити детальний план дій з конкретними термінами виконання. Ключовим етапом управління процесом розвитку підприємства є контроль за виконанням стратегічного та оперативного плану. Необхідно вести постійний моніторинг результатів та порівнювати їх з запланованими, щоб вчасно коригувати дії та уникнути можливих проблем. Організація комунікації всередині компанії та зовнішньої комунікації зі стейкхолдерами є також важливим аспектом управління процесом розвитку підприємства. Налагодження відкритого та ефективного діалогу допоможе досягти порозуміння та підтримки всіх зацікавлених сторін. Важливо також не забувати про інноваційний розвиток компанії, постійно оновлювати технології та максимізувати використання ресурсів для досягнення кращих результатів.

3. Проаналізувавши процес управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» слід відмітити, що компанія функціонує з 2016 року і є частиною холдингу CBS, який є її замовником всіх рекламних кампаній. В рік ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» планує та реалізовує від 6-10 рекламних кампаній. Процес управління рекламних кампаній ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» досліджено на прикладі рекламної кампанії 2022 року ЖК «Резиденція» в м. Запоріжжя.

Процес управління рекламною кампанією ЖК «Резиденція» має 4 етапи. На 1 етапі замовник зробив замовлення на проведення рекламної кампанії, визначивши основні параметри та побажання, генеральний директор ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» призначивши робочу групу запускає процес управління рекламною кампанією. На другому етапі проводиться сегментація та детальний аналіз споживачів рекламної кампанії, планується бюджет рекламної кампанії. На третьому етапі складається медіа-план рекламної кампанії, затверджується бюджет рекламної кампанії визначається стратегія ведення рекламної кампанії, визначаються основні канали комунікації. На четвертому етапі визначаються методи і способи визначення ефективності рекламної кампанії ЖК «Резиденція» та підводяться підсумки щодо запланованих та фактичних результатів проведення рекламної кампанії.

Встановлено, що ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» у 2022 році мала 11681624,9 грн. витрат на рекламні кампанії і це на 5688620,0 грн ніж у 2021 році. В свою чергу, рекламний бюджет рекламної кампанії ЖК «Резиденція» у 2022 році склав 458350 грн. на рік. Це досить суттєві кошти, які дозволяють проводити широкомасштабні рекламні кампанії по всій Україні та досить ефективно розвивати бренд замовника – холдинг CBS/

На нашу думку, процес управління рекламною кампанією ЖК «Резиденція» є дещо не логічним та призводить до зайвого навантаження на бюджет. Крім того, ефективність проведення рекламної кампанії проводиться в кінці та не має жодного впливу на результат цієї рекламної кампанії і може бути використана лише для наступних рекламних кампанії.

4. Оцінка ефективності управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» свідчить, що комунікативна ефективність реклами об’єктів нерухомості холдингу CBS досить висока, за проведеним у 2022 році маркетинговим дослідженням рівня обізнаності споживача дану компанію віднесли до загальнонаціональної марки. Взагалі, ціллю рекламної політики ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» є скоріше популяризація торгової марки холдингу CBS, яка потім буде сприяти збільшенню обсягів збуту об’єктів нерухомості. В свою чергу, оцінка економічної ефективність рекламної кампанії ЖК «Резиденція» є теж достатньо високою, оскільки частка витрат на рекламу у прибутку ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» постійно зменшується від 44,4 % у 2020 році до 28,5 % у 2022 році, що є достатньо позитивною тенденцією.

Визначивши напрями вдосконалення процесу управління рекламною кампанією ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» нами було розроблено ряд пропозицій:

* пропонуємо оптимізувати алгоритм проведення рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» зокрема розробка бюджету до вибору коштів реклами та вирішення творчих питань може призвести до того, що розрахований бюджет не дозволить реалізувати повною мірою творчу стратегію;
* для поліпшення рівня ефективності рекламних кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» необхідно перед розробкою плану проведення рекламної кампанії проводити дослідження, що що визначають узгодженість рекламної кампанії, і маркетингової стратегії, а також плану маркетингових комунікацій;
* у результаті аналізу послідовності етапів були виявлені недоліки та запропонована авторська методика проведення рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА»;
* запропоновано перелік критеріїв, за якими визначається цільовий сегмент: географічний регіон; вікова категорія; рівень доходу населення; стиль життя населення;

в межах визначення економічної ефективності рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» запропоновано показники оцінки економічної ефективності рекламної кампанії: зростання продажів у ринковому секторі в цілому; зростання продажів у підприємства; зростання продажів аналогічного товару у конкурентів; витрати на рекламу у підприємства та у конкурентів;

* побудована модель дозволила систематизувати цілі рекламної кампанії за трьома напрямками: формування та підтримка іміджу підприємства; формування потреби у новій товарі послузі; стимулювання збуту існуючого на ринку послуги;
* пропонуємо провести дослідження на основі вже закінчених рекламних кампанії і визначити найуспішніші дні для поширення реклами. Найуспішніші дні для реклами можна виявити за допомогою маркетингових досліджень;
* для кумулятивного ефекту рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» пропонуємо застосовувати різні види інтенсивності розміщення реклами в залежності від від цілей і завдань, що стоять їх у певний проміжок часу певному ринку;
* розробку рекламного бюджету ТОВ «СІБІЕС МЕДІА» пропонується здійснювати у дві основні стадії: визначення загального обсягу коштів та розподіл асигнованих коштів за статтями видатків бюджету;
* для оцінки обох складових ефективності рекламної діяльності в Інтернет використовуються різні показники з системи KPI Пропонуємо здійснювати розгляд показників KPI в рамках моделі AIDA, яку адаптовано до онлайн середовища поширення ведення рекламної кампанії ТОВ «СІБІЕС МЕДІА».

Всі розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність будь якої рекламної агенції, що проводить свої рекламні кампанії на території України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bilodeau B., Rigby D. Management Tools & Trends. Bain Brief. 2019. URL: <http://www.bain.com/>
2. Амеліна І. В., Дятлов Н. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи. URL: <http://professura.at.ua>
3. Бакунов О. О., Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2009_3/18.pdf>
4. Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : автореф. … канд. екон. наук : 08.09.01. Харків : ХНЕУ, 2005. 23 с.
5. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
6. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
7. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
8. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58–61. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_12>
9. Гаркуша О. Ю., Смирнов Є. М. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств: науково-методичний аспект. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 95–103.
10. Данилишин Б., Веклич О. Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку. Економіка України. 2008. № 7. С. 13–23.
11. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. Mechanism of Economic Regulation. 2014. No. 3. С. 18–27.
12. Дем’яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2 (1). С. 185–188.
13. Дем’яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 81–85.
14. Державна служба статистики України URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/%20)
15. Васюта В.Б. Особливості діяльності середнього та малого бізнесу в умовах пандемії COVID-19 // Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-40>
16. Деркач М. І. Концепт сталого розвитку як домінантна ідеологія людської цивілізації у XXI ст. Вісник Дніпропетровського університету Серія : Економіка. 2009. Вип. 3/1. С. 185–191.
17. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.  
    Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289–294.
18. Дідик А. М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 797 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 440–446.
19. Дядін А.С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. Соціальна економіка. 2020. №57. С. 18–24.
20. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. Культура народів Причорномор’я. 2006. № 96. С. 33–37.
21. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
22. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. №9. С. 16–17.
23. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 85–89.
24. Кирич Н. Б. Від стабілізації суспільного виробництва до сталого розвитку суспільства : монографія. Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. С. 203.
25. Малюта Л. Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 21–29.
26. Довгань Л. Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3 (3). С. 71–83.
27. Дем’яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2022. № 14(28). URL: [https://amtp.org.ua/index.php/ journal2/article/view/478/](https://amtp.org.ua/index.php/%20journal2/article/view/478/)
28. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інтелект ХХІ. 2022. № 1. С. 82–86.
29. Корольова А. О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України. Наукові записки. 2015. Випуск 17. С. 47–50.
30. Марченко В. М. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні / В. М. Марченко, Д. В. Харитоненко // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2021. – № 19. – С. 82-88. – Режим доступу : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.225854>
31. Мельник Л.Г. Економіка підприємства : підручник. 2012. 846 с.
32. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 168–171.
33. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траєкторія науки. 2016. № 3 (8). URL: [www.pathofscience.org](file:///D:\НОУТБУК\Навчальний%202023-2024%20рік\Дипломи%202022-2023\майже%20все\Хомутина%20Дарія%20Олександрівна\www.pathofscience.org)
34. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
35. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т.2. С. 99–103.
36. Портянкова Н.Л., Дятлова В.В., Нерсесов В.Р. Стратегічний розвиток підприємств сфери телекомунікацій на засадах проектного підходу. Актуальні проблеми економіки та управління: зовнішньоекономічні, інноваційні та фінансові аспекти: зб. наук. праць за матеріалами круглого столу, м Маріуполь, 29 травня 2021 р. 2021. С. 74–83.
37. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 9. С. 40-45. 7. Портер М. Е. Конкуренция. 2010. 592 с.
38. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
39. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
40. Ткаченко С.О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: міжнар. наук.– практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2019 р. 2019. С. 279‒281.
41. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>
42. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.
43. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
44. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с. Економічна статистика України: Промисловість. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm>
45. Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи. URL: <http://conftiapv.at.ua>
46. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика. 2012. 462 с.
47. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.
48. Янчук Ю. В., Шидлівська І. І, Купчак М. Я. Проблемні питання розвитку мікропідприємства, малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8451/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%86%20%D0%9F%D0%98%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%9C%D0%86%D0%9A%D0%A0 %D0%9E%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%A2%D0%92%D0%90%2C%20.pdf](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8451/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%86%20%D0%9F%D0%98%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%25A%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%9C%D0%86%D0%9A%D0%A0%20%D0%9E%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%A2%D0%92%D0%90%2C%20.pdf)