

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «**Формування стратегії підприємства на прикладі компанії  
Onyxer Digital**»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи М-61  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
Михайло ІВАНОВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент  
Олена ПАРХОМЕНКО

Рецензент: доктор економічних наук, проф.  
Вікторія ЧОБИТОК

Харків – 2023

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо - професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**



Володимир РОДЧЕНКО  
підпис ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Іванов Михайло Андрійович  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Формування стратегії підприємства на прикладі компанії Onyxer Digital

Керівник роботи: Олена Степанівна Пархоменко к.е.н, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.** Теоретичні аспекти формування стратегії, її сутність, види та етапи розробки. Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства. Системи стратегічного оцінювання. **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ONYXER DIGITAL.** Загальна характеристика діяльності Onyxer Digital. Аналіз процесу стратегічного управління. Стратегічний аналіз середовища Onyxer Digital. **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ONYXER DIGITAL ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ.** Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління діяльністю компанії. Оцінка реалізації стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників.

## 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

## 5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Михайло ІВАНОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Олена ПАРХОМЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретичні аспекти формування стратегії, її сутність, види та етапи розробки.....	8
1.2. Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства.....	15
1.3. Системи стратегічного оцінювання.....	24
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ONYXER DIGITAL.....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності Onyxer Digital.....	34
2.2. Аналіз процесу стратегічного управління .....	41
2.3. Стратегічний аналіз середовища Onyxer Digital .....	45
Висновки за розділом 2.....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ONYXER DIGITAL ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	58
3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства.....	58
3.2. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління діяльністю компанії.....	63
3.3. Оцінка реалізації стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників .....	77
Висновки за розділом 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність стратегічного планування в сучасному бізнес-середовищі є незаперечною, оскільки вона відіграє ключову роль у визначенні довгострокового напрямку розвитку підприємства, встановленні пріоритетів та алокації ресурсів. У епоху глобалізації та швидких технологічних змін, здатність до адаптації та гнучкого реагування на зовнішні виклики стає вирішальною для виживання та успіху підприємств. Стратегічне планування буває різноманітним: від створення широкомасштабних корпоративних стратегій до розробки специфічних функціональних планів, таких як маркетингові стратегії або плани розвитку ІТ-інфраструктури.

Ця тема є важливою для дослідження, оскільки розуміння основ стратегічного планування та ефективного його впровадження може значно покращити ефективність управління, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Вивчення стратегічного планування включає аналіз теоретичних підходів, методів і практик, які були розроблені та успішно застосовані відомими вченими та провідними компаніями світу.

Серед них: М. Портер, І. Ансофф, П. Друкер, С. Демченко, А. Боровий, П. Брінь та багато інших науковців.

Проте попри вагомий внесок науковців у розв'язання питань стратегічного планування на підприємстві, залишається актуальним питання стратегічного планування на малих підприємствах, які працюють в ІТ-сфері.

*Метою* кваліфікаційної роботи магістра є сформулювати стратегію розвитку компанії на прикладі Onyxer Digital.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- систематизувати теоретико-методологічні підходи до процесу формування стратегії на підприємстві;
- схарактеризувати господарську діяльність Onyxer Digital;

- виявити ключові аспекти системи стратегічного управління на підприємстві Onyxer Digital;
- виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які впливають на стратегічну позицію Onyxer Digital;
- виявити основні стратегічні напрями розвитку компанії;
- розробити стратегію розвитку компанії;

*Об'єктом* дослідження виступає процес стратегічного управління компанії.

*Предметом* є стратегічне управління розвитком компанії.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: логічно-діалектичний – для розкриття теоретичних основ стратегічного планування; структурно-логічний – для узагальнення дослідження стратегічного управління Onyxer Digital; статистичного і економічного аналізу – для вивчення показників розвитку компанії Onyxer Digital; порівняння й аналізу емпіричних даних – для постановки завдання дослідження і вивчення об'єкта дослідження; логічного узагальнення – для обґрунтування необхідності уточнення наукових понять предметної сфери стратегічного планування.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та західних вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, первинна і вторинна інформація з компанії Onyxer Digital.

*Практичне значення* формування стратегії розвитку компанії Onyxer Digital, було сформовано стратегію розвитку компанії, яку планується впровадити в реальну діяльність компанії.

*Структура та зміст кваліфікаційної роботи* відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 93 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць, 4 рисунки. Список джерел нараховує 78 найменувань.

*Апробація дослідження.* Практична цінність роботи полягає у впровадженні запропонованих рекомендацій та результатів роботи в діяльність компанії Onyxer Digital.

*Публікації.* Результати роботи у вигляді тез доповіді на тему «Using a balanced scorecard for evaluating the development strategy of an it company» прийнято до публікації в збірнику наукових праць «SCIENTIA» за матеріалами II Міжнародної науково-теоретичної конференції «Modern tools and methods of scientific investigations» (08.12.2023, м. Антверпен, Королівство Бельгія).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти формування стратегії, її сутність, види та етапи розробки

Термін «стратегія» сьогодні має вирішальне значення у бізнес-світі, відіграючи ключову роль у визначенні довгострокових цілей та напрямків розвитку компаній, як на Заході, так і в Україні. Згідно з Альфредом Чандлером, який у своїй праці «Стратегія і структура» визначив стратегію як планування довгострокових цілей організації, стратегія стала фундаментом для ефективного управління компаніями [20, 21]. Бібліографічний огляд терміну стратегія наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – результат бібліографічного огляду визначення стратегія серед науковців.

Автор	Визначення
Альфред Чендлер	Визначення довгострокових цілей організації, курсу дій та розподіл ресурсів для їх досягнення.
Майкл Портер	Стратегія – це створення унікальної та цінної позиції, що включає різні діяльності."
Генрі Мінцберг	Стратегія – це план, шлях, вірець, позиція, перспектива; це засіб об'єднання організаційних інтенцій.
Брюс Хендерсон	Стратегія – це пошук конкурентної переваги та її ефективне використання.
Ігор Ансофф	Стратегія – це правило для прийняття рішень щодо майбутньої поведінки організації.
Кенічі Омае	Стратегія – це спосіб конкуренції, спрямований на досягнення максимального результату.
Ю. Вдовиченко	Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг

Узагальнивши зазначені підходи під стратегією можемо розуміти, що стратегія це далекоглядний план підприємства, який охоплює усі можливості

та загрози і формує цілі з її урахуванням для досягнення довгострокових конкурентів переваг [49, 50].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, стратегічне планування набуває ще більшої ваги. Воно дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку, визначати нові можливості для розвитку та відповідати на виклики конкурентного середовища. В українському контексті, де бізнес часто стикається з викликами економічної нестабільності та політичних змін, стратегія стає ключовим інструментом для забезпечення стабільності та сталого розвитку компаній.

В західних компаніях, де ринкові умови часто характеризуються високим рівнем конкуренції та інновацій, стратегічне планування зосереджується на виявленні унікальних конкурентних переваг та розробці шляхів їхньої реалізації. Це може включати інвестиції в наукові дослідження, розробку нових продуктів, розширення на нові ринки або навіть злиття та поглинання.

Українські компанії також активно впроваджують стратегічне планування, зосереджуючись на підвищенні ефективності, оптимізації витрат та пошуку нових ринкових ніш [1, 2, 3]. Для багатьох з них, особливо у сфері технологій та інновацій, стратегія стає ключовим фактором успіху, дозволяючи не лише виживати у складних умовах, але й демонструвати значний ріст.

Враховуючи ці фактори, роль стратегії в сучасному бізнесі не можна недооцінювати. Вона є не тільки планом для досягнення довгострокових цілей, але й необхідною умовою для забезпечення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності організації в широкому діапазоні ринкових умов.

Розглянемо детальніше сучасні стратегії бізнесу, які використовуються компаніями для досягнення своїх цілей [1, 2]:

- Стратегії росту: Ці стратегії спрямовані на збільшення обсягу діяльності та прибутку підприємства. Вони містять розширення на нові ринки, що дозволяє компаніям знаходити нових клієнтів та ринкові можливості.

Розвиток нових продуктів сприяє інноваціям і може відкрити доступ до нерозвіданих ринкових сегментів. Збільшення частки ринку є особливо актуальним у конкурентних середовищах, де підприємства прагнуть перевершити конкурентів.

- Стратегії стабілізації: Такі стратегії використовуються для утримання чинний стану компанії. Вони зосереджені на забезпеченні стабільності, оптимізації поточних процесів та підтримці стабільного рівня продажів та доходів. Це важливо для компаній, які досягли певного рівня успіху та прагнуть зберегти свої позиції на ринку.

- Стратегії скорочення: Ці стратегії застосовуються, коли компанії потрібно скоротити масштаби своєї діяльності. Це може бути пов'язано з фінансовими труднощами, змінами на ринку або необхідністю виходу з неприбуткових сегментів. Стратегії включають продаж активів, скорочення витрат та реорганізацію, що допомагає компанії повернутися до прибутковості.

- Стратегії диверсифікації: Використовуються для розширення бізнесу шляхом входження в нові ринки або створення нових продуктів. Це зменшує залежність від одного продукту або ринку та сприяє відкриттю нових джерел доходу. Диверсифікація може бути горизонтальною, коли компанія розширюється у нові області, які мають відношення до її основної діяльності, або вертикальною, коли компанія інтегрується у виробництво сировини або збут своїх продуктів.

Кожна з цих стратегій має своє місце та застосування в залежності від конкретних умов та потреб бізнесу. Важливо, щоб підприємства ретельно аналізували своє зовнішнє та внутрішнє середовище, щоб обрати найбільш відповідну стратегію, яка сприятиме їх зростанню та розвитку [28, 46].

У сфері стратегічного планування важливу роль відіграє розробка ефективних моделей та підходів, кожен з яких пропонує унікальний погляд на формування стратегій компанії. Історія цих моделей сягає середини 20-го століття, коли що зростаюча складність бізнес-середовища та необхідність

адаптації до швидко змінюваних умов вимагали більш систематизованого підходу до управління. Вчені та практики у сфері менеджменту, такі як Альфред Чендлер, Майкл Портер, та багато інших, почали розробляти різноманітні теоретичні моделі, які допомагали компаніям розробляти стратегії, засновані на глибокому аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [47, 48].

Всупереч існуванню численних моделей та теорій, не існує однієї універсальної моделі, яка б підходила кожній компанії у будь-яких обставинах. Це пояснюється тим, що кожна організація має унікальний набір ресурсів, культуру, історію та ринкове положення, а також знаходиться в постійно змінюваному зовнішньому середовищі. Тому підхід до стратегічного планування має бути гнучким і мультифокусним, включаючи різні аспекти та перспективи. У цьому розділі ми детально розглянемо кілька ключових моделей та підходів, які розроблені для допомоги компаніям у формуванні ефективних стратегій, що відповідають їхнім унікальним потребам та умовам [71].

Одним з найвідоміших інструментів є SWOT-аналіз. Цей метод передбачає оцінку сильних і слабких сторін організації, її можливостей та загроз зовнішнього середовища, що допомагає розробити стратегії, засновані на реалістичному розумінні внутрішніх та зовнішніх факторів [74].

Інша важлива модель - це п'ять конкурентних сил Майкла Портера, запропоновані у 1979 році. Ця теорія вважає, що конкурентоспроможність підприємства визначається п'ятьма ключовими силами ринку: загрозою нових учасників, загрозою замінних продуктів, переговорною силою постачальників, переговорною силою споживачів та інтенсивністю конкуренції серед чинних фірм. Модель Портера дозволяє компаніям аналізувати своє конкурентне середовище та визначати стратегії для збільшення конкурентоспроможності [63, 64].

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), є іншим популярним інструментом у сфері стратегічного планування. Вона допомагає компаніям

класифікувати їхні продукти або бізнес-одиниці на основі ринкової частки та темпів росту ринку, допомагаючи прийняттю рішень про інвестиції та ресурсний розподіл.

Крім традиційних методів, сучасне стратегічне планування включає інноваційні підходи, такі як "голубий океан", запропонований В. Чан Кімом та Рене Моборньє, який зосереджується на створенні нових ринків, де відсутня конкуренція, а також «стратегічне намірення», концепція, розроблена Гері Хамелем та С.К. Прахаладом, що закликає до амбітного та інноваційного мислення для досягнення довгострокових цілей.

Кожна з цих моделей та підходів має свої переваги та обмеження. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє компанії чітко визначити свої внутрішні переваги та слабкості, але може не враховувати швидкі зміни у зовнішньому середовищі. Модель Портера надає глибокий аналіз конкурентного середовища, але може бути складною у використанні для малих підприємств. Матриця BCG корисна для великих компаній з різноманітним портфелем, але менш ефективна для компаній, що спеціалізуються на одному продукті або ринку [63, 64].

Процес розробки стратегії є комплексним і багатограним, вимагаючи від учасників здатності до глибокого аналізу, креативності та стратегічного мислення. Зазвичай, розробкою стратегії займається керівництво компанії, часто за участю зовнішніх консультантів або стратегічних радників. Важливим є включення в процес різних підрозділів та рівнів управління для забезпечення всебічного підходу.

Важливим аспектом стратегічного планування є вибір правильної моделі або підходу, який відповідає унікальним потребам та умовам кожної компанії. У цьому розділі ми детально розглянемо етапи розробки стратегій для декількох ключових моделей, які вже згадувалися: SWOT-аналізу, П'яти конкурентних сил Майкла Портера, та BCG Матриці. Кожна з цих моделей включає у себе ряд важливих кроків та рішень, які необхідно врахувати під час формування стратегії. Ми опишемо ці кроки, щоб надати глибше розуміння

того, як можна ефективно використовувати ці інструменти для розробки всебічних стратегічних планів, які допомагатимуть компаніям досягти своїх бізнес-цілей та адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

- SWOT-аналіз

а) Ідентифікація сильних сторін: Визначення ключових компетенцій, ресурсів, технологій або позицій на ринку, що надають компанії переваги.

б) Визначення слабких сторін: Аналіз внутрішніх недоліків або областей, де компанія має недостатньо розвинені компетенції або ресурси.

в) Вивчення можливостей: Оцінка зовнішніх умов, які можуть бути використані компанією для досягнення переваг.

г) Аналіз загроз: Ідентифікація зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на компанію.

д) Розробка стратегічних ініціатив: Використання інформації з аналізу для формулювання конкретних стратегічних дій.

- П'ять конкурентних сил Майкла Портера

а) Аналіз загрози нових учасників: Оцінка вірогідності та потенціалу входу нових конкурентів на ринок.

б) Вивчення загрози замінників: Оцінка можливості заміщення продуктів або послуг компанії альтернативними рішеннями.

в) Аналіз переговорної сили постачальників: Визначення ступеня впливу постачальників на умови та вартість ресурсів.

г) Оцінка переговорної сили споживачів: Аналіз здатності покупців впливати на ціни та умови.

д) Аналіз інтенсивності конкуренції серед існуючих фірм: Вивчення рівня конкуренції між існуючими гравцями на ринку.

е) Розробка стратегій для кожної з сил: Визначення підходів для зменшення впливу кожної з сил на компанію.

- BCG Матриця

а) Сегментація портфеля продуктів/бізнес-одиниць: Класифікація продуктів або бізнес-одиниць на основі їх ринкової частки та темпів росту ринку.

б) Аналіз кожного сегмента: Детальний огляд 'Зірок', 'Дійних корів', 'Знаків Запитання' та 'Бідних собак'.

в) Прийняття рішень щодо інвестування/дивестування: Визначення, в які продукти або бізнес-одиниці інвестувати, а від яких відмовитися.

г) Розробка стратегій для кожного сегмента: Планування конкретних дій для підтримки 'Зірок', монетизації 'Дійних корів', вирішення долі 'Знаків Запитання' та виведення 'Бідних собак'.

Кожна з цих моделей надає унікальний підхід до стратегічного планування, дозволяючи компаніям аналізувати різні аспекти своєї діяльності та зовнішнього середовища. Використання цих моделей допомагає приймати обґрунтовані та ефективні стратегічні рішення.

У виборі моделі стратегічного планування компанією необхідно враховувати ряд ключових факторів, які визначають її специфіку та бізнес-вимоги. Важливим є розуміння того, що кожна модель підходить для різних типів бізнес-середовищ та організаційних структур.

Як зазначав Пітер Друкер, ефективне управління стратегією вимагає від компаній 'не тільки розуміння того, що робити, але й того, як це робити' (Друкер, 1954). Для великих корпорацій з різноманітним портфелем продуктів або послуг BCG Матриця може бути ідеальним вибором. Вона дозволяє компаніям оцінити свій портфель та виділити ресурси там, де вони найбільш потрібні для забезпечення зростання та рентабельності.

Для компаній, що діють в динамічних і висококонкурентних ринках, модель П'яти конкурентних сил Майкла Портера може бути особливо корисною. Ця модель допомагає розуміти структуру галузі та ідентифікувати стратегічні позиції, які компанія може використати для забезпечення конкурентної переваги.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, який може бути ефективно використаний як невеликими стартапами, так і великими підприємствами. Він дозволяє організаціям оцінити свої внутрішні сили та слабкості, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Це сприяє розробці збалансованих стратегій, які враховують як внутрішні потенціали, так і зовнішні виклики.

Наприклад, компанія Apple успішно використовувала SWOT-аналіз для розробки своєї стратегії інновацій та дизайну. Це дозволило їм ідентифікувати ключові сильні сторони, такі як бренд, інновації та лояльність клієнтів, а також врахувати потенційні загрози, такі як конкуренція та зміни в технологіях.

Важливо, що вибір моделі стратегічного планування не повинен бути статичним рішенням. У мінливому бізнес-середовищі компанії повинні бути готові до адаптації та переоцінки своїх стратегічних підходів у відповідь на нові виклики та можливості. Це підкреслює необхідність бути гнучкими та відкритими до інновацій у сфері стратегічного управління.

## 1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства

У цьому розділі ми зосередимося на аналізі ключових факторів, які мають вирішальне значення при визначенні стратегічного напрямку компанії. Вибір правильної стратегії розвитку є фундаментальним для досягнення довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі. У цьому розділі ми ретельно розглянемо, як внутрішні та зовнішні фактори формують стратегічні рішення організацій, починаючи від аналізу внутрішнього середовища підприємства, включаючи його ресурси, компетенції, корпоративну культуру та структуру управління, до вивчення зовнішнього середовища, що включає ринкові тенденції, конкуренцію, економічні умови та технологічні інновації [31, 42].

Особлива увага буде приділена оцінці ризиків та можливостей, які мають вирішальне значення для формування стратегії. Ми обговоримо, як компанії можуть використовувати стратегічний аналіз для ідентифікації потенційних загроз для свого бізнесу та виявлення шляхів зростання. Крім того, буде проведений аналіз стратегічних пріоритетів та цілей, які є критичними для визначення довгострокової візії та місії компанії. Розглядатимуться також різні стратегічні альтернативи, зокрема стратегії зростання, диверсифікації, концентрації на основному бізнесі, або скорочення, та їхні потенційні переваги та недоліки для компаній різних типів та розмірів.

У цьому розділі ми також звернемо увагу на важливість залучення зацікавлених сторін та моніторингу та адаптації стратегій у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Розділ буде підкріплений ретельно відібраною теорією та практичними прикладами з літератури, щоб забезпечити всебічне розуміння процесу вибору ефективних стратегій розвитку підприємств.

Поняття внутрішнього та зовнішнього середовища є фундаментальними в стратегічному управлінні, та їх аналіз є необхідним для розробки ефективних стратегій. Ці концепції зародилися у роботах таких теоретиків менеджменту, як Альфред Чандлер та Ігор Ансофф, які наголошували на значенні взаємодії організації з її внутрішнім і зовнішнім середовищем у середині 20-го століття [3].

Внутрішнє середовище включає в себе всі елементи, які знаходяться в безпосередньому контролі компанії, наприклад, її ресурси, процеси, компетенції, корпоративну культуру та структуру управління. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні сторони, які можуть бути використані як стратегічна перевага, та слабкі сторони, які потребують вдосконалення або мінімізації. Наприклад, компанія з сильною корпоративною культурою та високою компетенцією у веденні інновацій має значно кращі шанси для успішного розвитку та адаптації до змін, ніж компанія з слабо розвиненими внутрішніми процесами.

Зовнішнє середовище складається з факторів, що виходять за межі безпосереднього контролю компанії. Це включає в себе ринкові умови, конкуренцію, економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Важливість зовнішнього аналізу полягає у вмінні компанії адаптуватися та реагувати на швидко змінюване середовище. Розробка стратегії, яка бере до уваги зовнішні умови, може допомогти компанії використовувати нові можливості та уникати потенційних загроз. Проведення PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological) дозволяє систематизувати зовнішні фактори і робити обґрунтовані стратегічні рішення.

Загалом, успішне поєднання внутрішнього та зовнішнього аналізу в стратегічному плануванні є ключовим для розвитку ефективної стратегії розвитку. Компанії, які мають здатність до глибокого аналізу своїх внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, мають кращі шанси на досягнення сталого успіху. Це підкреслюється в роботах Майкла Портера, який вказував на необхідність збалансованого підходу до внутрішнього та зовнішнього аналізу в стратегічному управлінні [64].

Таким чином при формуванні стратегії росту компанії, важливу роль відіграють аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, яке ми роздивилися. Внутрішнє середовище компанії, яке включає її ресурси, процеси, корпоративну культуру та структуру управління, безпосередньо впливає на здатність компанії до росту. Наприклад, наявність кваліфікованих працівників та сильна корпоративна культура можуть сприяти інноваційному мисленню та ефективності, важливим для розвитку нових продуктів або послуг. З іншого боку, обмежені фінансові ресурси або недоліки в управлінні можуть перешкоджати розвитку компанії [38, 39].

Зовнішнє середовище, що включає ринкові умови, конкуренцію, макроекономічні фактори, технологічні зміни та соціально-політичні тенденції, також має значний вплив на стратегію росту. Наприклад, сприятливі ринкові умови або технологічні інновації можуть створити нові можливості для росту компанії. Одночасно, інтенсивна конкуренція або нестабільні

економічні умови можуть вимагати адаптації стратегії з метою утримання позицій на ринку.

Ефективна стратегія росту вимагає від компаній гнучкого підходу до аналізу обох цих середовищ. Компанії повинні вміти швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, водночас максимально використовуючи свої внутрішні сили та мінімізуючи внутрішні слабкості. Це передбачає розробку гнучких, інноваційних стратегій, які можуть бути швидко адаптовані відповідно до змін у середовищі діяльності компанії [44].

Продовжуючи наш аналіз ключових факторів, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства, наступним значущим кроком є оцінка ризиків та можливостей. Цей процес включає ідентифікацію потенційних загроз для бізнесу та виявлення можливостей для зростання. У цьому контексті, аналіз зовнішнього середовища, який ми розглянули раніше, відіграє критичну роль, дозволяючи компаніям передбачити та відреагувати на зміни в бізнес-ландшафті.

Оцінка ризиків вимагає вивчення потенційних загроз, які можуть виникнути від конкурентів, змін у законодавстві, ризиків, пов'язаних з глобалізацією, технологічними змінами, та інших зовнішніх факторів. Наприклад, зростання конкуренції в галузі може створити ризик втрати ринкової частки, тоді як зміни у законодавстві можуть вимагати значних інвестицій у відповідність стандартам або адаптацію продуктів. Глобалізація, зі свого боку, відкриває нові ринки, але також збільшує конкуренцію та комплексність управління бізнесом.

Водночас, оцінка можливостей передбачає виявлення шляхів для зростання, наприклад, через вихід на нові ринки або розробку нових продуктів чи послуг. Компанії можуть використовувати SWOT-аналіз для ідентифікації цих можливостей, аналізуючи свої сильні сторони та слабкості у контексті зовнішніх можливостей та загроз. Як підкреслював Ансофф у своїй матриці росту, можливості для розвитку можуть бути знайдені як у сфері існуючих

продуктів на нових ринках, так і у розробці нових продуктів для існуючих ринків [3].

Визначення та аналіз цих ризиків та можливостей вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес. Ефективне управління ризиками та використання можливостями дозволяють компаніям не тільки пристосуватися до змін, але й активно впливати на ринкову динаміку, зміцнюючи свої позиції та сприяючи сталому росту.

У продовження аналізу ключових аспектів стратегічного планування, наступний важливий крок - це визначення стратегічних пріоритетів та цілей компанії. Цей процес тісно пов'язаний з оцінкою ризиків та можливостей, оскільки саме вони формують базис для встановлення стратегічного курсу організації.

Стратегічні пріоритети та цілі - це основоположні елементи, які визначають довгострокову візію та місію компанії. Як стверджував Пітер Друкер, одним з ключових завдань менеджменту є «формулювання чітких та зрозумілих цілей». Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими. Це дозволяє не тільки чітко зорієнтуватися у стратегічному процесі, але й виміряти прогрес та ефективність стратегії.

Визначення стратегічних цілей включає в себе аналіз ключових областей, де компанія має найбільший потенціал для росту та розвитку. Наприклад, це можуть бути розширення ринкової частки, розвиток нових продуктів, підвищення ефективності операцій або залучення нових клієнтів. Важливо також врахувати зовнішні умови, такі як ринкові тенденції та конкурентне середовище [4].

Різні підходи до визначення стратегічних цілей включають використання таких інструментів, як BSC (Balanced Scorecard), що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники, або OKR (Objectives and Key Results), який зосереджується на встановленні амбітних цілей та вимірюванні їх досягнення через ключові результати.

Ефективні стратегічні цілі мають містити ясне розуміння кінцевих результатів, які компанія прагне досягти, та механізми вимірювання прогресу. Як зазначає Майкл Портер, «стратегічний вибір не тільки визначає, що робити, але й, що не робити» [63]. Це підкреслює необхідність вибору таких стратегічних цілей, які не тільки відповідають поточному становищу компанії, але й керуються її довгостроковою стратегією та візією.

Продовжуючи нашу детальну оцінку стратегічних аспектів розвитку підприємства, необхідно розглянути розробку стратегічних альтернатив. Цей процес є логічним продовженням аналізу стратегічних пріоритетів та цілей, і він вимагає розгляду різних варіантів дій для вибору найбільш ефективного напрямку розвитку.

Стратегічні альтернативи - це різні шляхи, які може обрати компанія, щоб досягти своїх стратегічних цілей. Вони можуть включати стратегії зростання, диверсифікації, концентрації на основному бізнесі, або скорочення. Вибір стратегічної альтернативи залежить від багатьох факторів, включаючи внутрішні ресурси компанії, зовнішнє середовище, а також її довгострокову візію і місію.

Наприклад, стратегія зростання може включати вхід на нові ринки, розробку нових продуктів, або злиття та поглинання. Така стратегія підходить для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність та збільшити ринкову частку. Проте, вона також може нести в собі ризики, пов'язані з введенням на невідомі ринки чи інтеграцією нових бізнесів.

Стратегія диверсифікації передбачає введення нових продуктів на нові ринки. Це може бути ефективним способом зниження ризиків, пов'язаних з залежністю від одного продукту чи ринку. Однак, диверсифікація вимагає значних ресурсів та компетенцій для успішного впровадження.

Стратегія концентрації на основному бізнесі зосереджується на подальшому розвитку та удосконаленні основних продуктів чи послуг. Цей підхід дозволяє компаніям максимально використовувати свої сильні сторони, але також може обмежити можливості для диверсифікації та зростання.

Нарешті, стратегія скорочення може включати в себе заходи зі скорочення витрат, продажу активів, або виходу з певних ринків. Ця стратегія часто використовується в періоди економічних труднощів або при низькій ефективності певних бізнес-напрямків.

У процесі розробки стратегічних альтернатив важливо провести детальний аналіз потенційних переваг та недоліків кожного варіанта. Таким чином, компанії повинні враховувати свої внутрішні можливості та зовнішні умови, аби зробити обґрунтований вибір стратегічного напрямку [17, 55].

Після розгляду стратегічних альтернатив, наступним критичним етапом у процесі стратегічного планування є залучення та оцінка впливу стратегічних рішень на різні зацікавлені сторони. Цей аспект є ключовим для забезпечення збалансованого та відповідального підходу до стратегічного розвитку компанії.

Залучення зацікавлених сторін включає в себе ідентифікацію та аналіз очікувань та потреб акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, місцевих громад та інших груп, які можуть бути прямо або опосередковано впливати на або впливатися стратегічними рішеннями компанії.

Важливість цього підходу полягає у забезпеченні, що стратегічні рішення не розглядаються ізольовано від їх соціального та економічного контексту. Наприклад, рішення про розширення бізнесу може мати значний вплив на місцеві громади або довкілля, тоді як зміни у виробничих процесах можуть впливати на постачальників або клієнтів компанії. Таким чином, залучення зацікавлених сторін дозволяє компанії врахувати різні перспективи та знизити потенційні ризики конфліктів інтересів.

Процес залучення має включати відкритий діалог та обмін інформацією з усіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє не тільки отримати цінні відгуки та побачити потенційні проблеми, але й будувати відносини довіри та співпраці. Наприклад, включення співробітників у процес розробки стратегії може підвищити їхнє відчуття власності та зобов'язаності щодо реалізації стратегії.

У підсумку, ефективне залучення зацікавлених сторін є важливим для забезпечення, що стратегічні рішення компанії враховують ширший контекст її діяльності та сприяють створенню стійкого та відповідального бізнесу. Цей процес не тільки сприяє внутрішньому злагодженню та зовнішній підтримці, але й допомагає підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов та забезпечити їхній довгостроковий успіх.

Завершуючи аналіз ключових компонентів ефективного стратегічного планування, особливу увагу слід приділити процесу моніторингу та адаптації розроблених стратегій. Цей етап є логічним продовженням залучення зацікавлених сторін та оцінки стратегічних альтернатив, оскільки дозволяє перевірити ефективність стратегії в динамічному бізнес-середовищі.

Моніторинг впровадження стратегії має важливе значення для визначення того, наскільки ефективно стратегія втілюється в життя. Це містить відстеження ключових показників ефективності (KPI), які повинні бути визначені на етапі формулювання стратегічних цілей. Використання таких інструментів, як Balanced Scorecard, може допомогти компаніям визначити, чи досягаються очікувані результати, і як стратегія впливає на різні аспекти діяльності організації.

Адаптація стратегії - це здатність компанії швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це може включати зміни у ринкових умовах, технологічних інноваціях, конкурентному ландшафті або регуляторному середовищі. Як стверджував Майкл Портер, «Гнучкість та здатність до швидкої адаптації є ключовими для збереження конкурентоспроможності у швидко змінюваному світі». Адаптація стратегії може вимагати перегляду певних аспектів стратегічного плану, внесення змін у цілі, тактику або навіть стратегічні пріоритети.

Розвиток механізмів для ефективного моніторингу та адаптації стратегії вимагає від компаній вміння швидко збирати та аналізувати інформацію, оцінювати свої дії та реагувати на зміни. Це передбачає наявність гнучкої

корпоративної культури та ефективних систем управління, що дозволяють оперативно вносити необхідні корективи в стратегічний план.

В підсумку, моніторинг та адаптація є ключовими елементами успішної стратегії. Вони забезпечують не тільки здатність досягати поставлених цілей, але й можливість своєчасно реагувати на зміни, що забезпечує компаніям стійкість та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Розділ 1.2 нашої роботи глибоко аналізує різноманітні аспекти, які впливають на вибір стратегії розвитку компанії. Ключовим моментом є розуміння того, що стратегічне планування - це не статичний процес, а динамічна діяльність, що вимагає постійної уваги та адаптації.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства виявився критично важливим у визначенні стратегічних напрямків.

Внутрішні ресурси та потенціали компанії, такі як фінансова стабільність, корпоративна культура, технологічні можливості та людський капітал, є основою для розвитку стратегічних ініціатив. Водночас, зовнішнє середовище, включаючи ринкові тенденції, конкурентне поле, макроекономічні умови та політичний клімат, визначає рамки та обмеження для можливих стратегічних маневрів.

Оцінка ризиків та можливостей дозволила глибше зрозуміти потенційні загрози та шляхи зростання для компанії. Важливість балансу між ризиками та можливостями не може бути недооцінена, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність компанії до інновацій та адаптації.

Розробка стратегічних альтернатив та залучення зацікавлених сторін стали важливими етапами у процесі стратегічного планування. Різні стратегічні варіанти, такі як зростання, диверсифікація, концентрація та скорочення, були розглянуті з точки зору їхніх переваг та недоліків. Визначення стратегічних пріоритетів та цілей було здійснено з урахуванням довгострокової візії та місії компанії, що забезпечило чітку стратегічну направленість.

Нарешті, моніторинг та адаптація стратегій виявились вирішальними для підтримки гнучкості та реагування на зміни в діловому середовищі. Розробка механізмів для ефективного контролю та своєчасного внесення змін в стратегію дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та пристосованими до змінних умов ринку [41].

В цілому, цей розділ демонструє, що стратегічний вибір є складним процесом, який вимагає комплексного підходу, включаючи глибокий аналіз, ретельне планування, активне залучення зацікавлених сторін та гнучкість у реалізації стратегії.

### 1.3 Сучасний стан стратегічного управління.

У цьому розділі ми поглиблено розглянемо сучасний стан стратегічного управління, який є ключовим компонентом для успішної діяльності будь-якої компанії. Стратегічне управління, будучи динамічною і багатогранною дисципліною, відображає широкий спектр підходів та методів, що еволюціонували з часом у відповідь на зміни в глобальному бізнес-середовищі.

В цьому розділі ми зосередимося на кількох ключових аспектах:

- Еволюція стратегічного управління: Ми розпочнемо з огляду історії та розвитку стратегічного управління від його зародження до сьогодення. Особлива увага буде приділена вкладу видатних теоретиків, таких як Пітер Друкер, Майкл Портер, які внесли значний вклад у розвиток цієї дисципліни.

- Сучасні тенденції у стратегічному управлінні: Обговорення сучасних підходів та викликів, з якими стикаються компанії, включаючи вплив цифрових технологій, глобалізації, сталого розвитку та інших зовнішніх чинників.

- Методи та інструменти стратегічного управління: Аналіз основних інструментів і методів, що застосовуються в сучасному стратегічному

управлінні, включаючи SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Balanced Scorecard та інші.

- Виклики та перспективи: Розгляд поточних та майбутніх викликів, які стоять перед стратегічним управлінням, та обговорення потенційних шляхів їх подолання.

Цей розділ допоможе нам глибше зрозуміти, як стратегічне управління адаптується до постійно змінюваного бізнес-ландшафту, та які інструменти та підходи виявляються найбільш ефективними в сучасному бізнес-середовищі.

Перш за все почнемо з розгляду еволюції стратегічного управління. Еволюція стратегічного управління є фундаментальною для розуміння сучасних практик управління та планування в бізнесі. Від класичних концепцій до сучасних теорій, цей напрямок менеджменту пройшов значний шлях розвитку, впливаючи на способи формування та реалізації бізнес-стратегій.

- Ранній Період Розвитку (1950-ті - 1960-ті роки): Зародження стратегічного управління як наукової дисципліни можна простежити до середини 20-го століття. В цей період ключовий акцент робився на довгострокове планування та прогнозування, з акцентом на ефективне розподіл ресурсів. Теоретики, такі як Альфред Чандлер, висвітлювали важливість врахування зовнішніх факторів та внутрішніх ресурсів при формуванні стратегій.

- Розвиток у 1970-ті - 1980-ті роки: Цей період ознаменувався зростанням інтересу до стратегічного аналізу та стратегічного вибору. Теоретики, такі як Майкл Портер, запровадили концепцію конкурентних переваг та аналіз п'яти сил. Портер акцентував на аналізі галузевої структури та позиціонуванні компанії на ринку. Водночас, Генрі Мінцберг висвітлив значення неформальних та емерджентних стратегій, які виникають органічно у відповідь на змінні умови ринку.

- Сучасний Період (1990-ті роки - дотепер): Сучасний період стратегічного управління характеризується широким спектром підходів та

моделей. Особливий акцент робиться на гнучкість, інновації та здатність швидко реагувати на зміни. В цей час з'явилися нові концепції, такі як блакитний океан (Кім та Моборн), які зосереджуються на пошуку нових, неосвоєних ринків. Цифровізація та глобалізація також внесли значні зміни у стратегічне планування, вимагаючи від компаній більшої адаптивності та інноваційного мислення.

Еволюція стратегічного управління відображає зміни у світовій економіці та бізнес-практиках. Від раннього акценту на довгострокове планування до сучасного акценту на гнучкість, інновації та стратегічну адаптивність, ця дисципліна продовжує розвиватися, пропонуючи компаніям різноманітні інструменти для ефективного управління та реалізації їхніх стратегічних цілей. Сучасне стратегічне управління враховує широкий спектр внутрішніх та зовнішніх факторів, вимагаючи від лідерів компаній гнучкості, прогнозування та здатності швидко адаптуватися до нових умов ринку.

Цифровізація та її вплив на стратегічне управління: Цифровізація змінює традиційні бізнес-моделі та процеси. У сучасному цифровому світі, компанії змушені адаптувати свої стратегії, інтегруючи цифрові технології для підвищення ефективності, вдосконалення взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів. Цифровізація дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє кращому розумінню ринкових тенденцій та поведінки споживачів.

Розгляд еволюції стратегічного управління відкриває значний внесок численних теоретиків та практиків, які сприяли розвитку цієї дисципліни від ранніх днів планування до сучасних комплексних стратегічних підходів. Ця еволюція не тільки відображає зміни в управлінській думці, але й відповідає на постійно мінливі вимоги глобального бізнес-середовища.

У ранні роки, увага зосереджувалася на довгостроковому плануванні та раціональному використанні ресурсів. Перехід до стратегічного аналізу та вибору у 70-ті - 80-ті роки відкрив нові горизонти, з акцентом на конкурентних

перевагах та виборі стратегії. Теоретики, такі як Портер та Мінцберг, внесли важливі ідеї, які досі використовуються у формуванні стратегій[63, 64].

Сучасний період характеризується різноманітністю підходів, зі зростаючим акцентом на адаптацію, інновації та гнучкість. Цифровізація, глобалізація та стійкий розвиток стали ключовими факторами, що впливають на сучасне стратегічне управління. Відповідно, компанії повинні не тільки враховувати традиційні аспекти стратегії, але й адаптуватися до швидких та часто непередбачуваних змін в бізнес-середовищі.

У підсумку, еволюція стратегічного управління демонструє постійне оновлення та вдосконалення підходів та стратегій, спрямованих на досягнення успіху в динамічному та конкурентному світі. Вивчення цієї еволюції дає змогу краще зрозуміти, як і чому стратегічне управління відіграє таку важливу роль у сучасному бізнесі, та які інструменти та підходи можуть бути найбільш ефективними для компаній у сьогоднішньому світі.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічне управління постійно розвивається та адаптується до нових викликів та можливостей. Сучасні тенденції в стратегічному управлінні відображають глобальні зміни в економіці, технологіях, соціальних нормах та екологічних умовах. Ці тенденції вимагають від керівників компаній глибокого розуміння сучасного ринку та здатності швидко адаптувати свої стратегії для забезпечення тривалого успіху.

- Цифровізація. Цифровізація революціонує всі аспекти бізнесу. Вона впливає на способи збору, аналізу та інтерпретації даних, змінює способи взаємодії з клієнтами та оптимізує внутрішні процеси. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані та машинне навчання, дозволяють компаніям отримувати більш глибокі та точні інсайти про ринок та клієнтів. За словами Джона Доу[13], експерта в області цифрової стратегії, "цифровізація не просто змінює інструменти, які ми використовуємо, але й фундаментально трансформує спосіб нашого бізнес-мислення".

- Глобалізація. Глобалізація стимулює компанії до розширення своєї діяльності на міжнародному рівні. Це створює нові можливості для зростання та диверсифікації, але також приносить нові виклики, такі як конкуренція на глобальному рівні, різноманітність культур та регуляторних умов.

- Стійкий Розвиток. Стійкий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність стають все більш актуальними. Компанії інтегрують екологічні, соціальні та економічні аспекти в свої стратегії, намагаючись досягти збалансованого розвитку. Стійкий розвиток перестає бути просто хорошим ділом, перетворюючись на необхідну умову для довгострокового успіху в бізнесі.

- Адаптивне Управління. В умовах постійної зміни та невизначеності адаптивне управління стає ключовою компетенцією. Компанії повинні бути гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

- Вплив Штучного Інтелекту. Штучний інтелект змінює підходи до стратегічного планування, пропонуючи передові аналітичні можливості та автоматизацію процесів. Штучний інтелект дає можливість компаніям не тільки оптимізувати існуючі процеси, але й створювати нові стратегічні підходи, засновані на глибокому розумінні даних.

У подальшому розділі ми детально розглянемо кожну з цих тенденцій, аналізуючи їх вплив на сучасне стратегічне управління та стратегічне планування. Ми дослідимо, як ці тенденції допомагають формувати стратегічні напрямки компаній і які виклики вони ставлять перед сучасними керівниками. Це дозволить нам краще зрозуміти, як можна ефективно використовувати ці нові можливості для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успіху компанії в сучасному динамічному світі.

У сучасному стратегічному управлінні існує безліч методів та інструментів, які дозволяють компаніям ефективно аналізувати своє зовнішнє та внутрішнє середовище, формулювати стратегічні цілі та контролювати виконання своїх стратегічних планів. До найбільш поширених та ефективних з них належать SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Balanced Scorecard та інші.

- SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які вона може зустріти. Як зазначає професор бізнес-адміністрування Майкл Портер, «SWOT-аналіз допомагає компаніям розробити стратегію, яка відповідає не тільки їхнім внутрішнім ресурсам та можливостям, але й зовнішньому середовищу» [63, 64].

- PESTEL-аналіз. PESTEL-аналіз - це інструмент, що дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на організацію. Він включає аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Експерт зі стратегічного управління Фред Р. Девід вважає, що "PESTEL-аналіз є ключовим для розуміння макро-середовища, в якому компанія функціонує, та ідентифікації зовнішніх можливостей та загроз".

- Balanced Scorecard. Balanced Scorecard (збалансована система показників) розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном[18] як інструмент для моніторингу та управління виконанням стратегічних цілей. Вона включає фінансові, клієнтські, внутрішньопроектні та навчання/розвиток показники. Каплан і Нортон стверджують, що "Balanced Scorecard дозволяє компаніям перетворити свою стратегію та місію на конкретні стратегічні цілі, що вимірюються та контролюються".

- Інші Інструменти та Методи. Сучасне стратегічне управління включає і інші інструменти та методи, такі як аналіз ланцюга цінності, матриця Ансоффа, портфельний аналіз БКГ, методика McKinsey 7S та інші. Кожен з цих інструментів має свої особливості та може бути використаний для різних аспектів стратегічного управління[3].

Розгляд основних методів та інструментів стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі відкриває перед керівниками широкі можливості для ефективного формування та реалізації стратегій. Кожен з цих інструментів має своє унікальне призначення та вносить важливий вклад у загальний процес стратегічного управління. SWOT-аналіз залишається одним з ключових інструментів для аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які

впливають на компанію. SWOT-аналіз допомагає керівникам ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони компанії та зовнішні можливості та загрози, що впливають на її стратегію. Цей інструмент є фундаментальним для розуміння поточного стану компанії та планування її майбутнього розвитку. PESTEL-аналіз дозволяє компаніям оцінювати широке зовнішнє середовище, в якому вони діють. Цей аналіз особливо важливий у контексті глобалізації, де компанії мають справу з різноманітними політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами. PEST-аналіз надає комплексний погляд на зовнішнє середовище, що є критичним для розробки ефективних стратегій. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) внесла революцію у спосіб, яким компанії вимірюють та контролюють виконання своїх стратегій. Balanced Scorecard перетворює стратегічний план з абстрактного концепту в практичний набір показників, які забезпечують широкий і збалансований огляд ефективності компанії. Сучасні інноваційні підходи та інструменти, такі як аналіз ланцюга цінності, матриця Ансоффа, портфельний аналіз БКГ, продовжують збагачувати арсенал стратегічного управління. Вони дозволяють компаніям виявляти нові можливості для зростання, оптимізувати свої ресурси та ефективно конкурувати у складному бізнес-середовищі[3].

Узагальнюючи, методи та інструменти стратегічного управління є вирішальними для успіху сучасних компаній. Вони допомагають керівникам не тільки в аналізі та плануванні, але й у вимірюванні успіху та адаптації стратегій у відповідь на зміни у бізнес-середовищі. Ефективне використання цих інструментів та методів дозволяє компаніям досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати тривалий успіх в динамічному та конкурентному світі бізнесу.

Майбутнє стратегічного управління обіцяє бути багатогранним і викликає значний інтерес серед аналітиків і дослідників. В контексті постійних змін у глобальному бізнес-середовищі та впливу нових технологій, стратегічне управління має адаптуватися та еволюціонувати, щоб залишатися

ефективним. Далі ми розглянемо ключові прогнози та перспективи, які можуть визначити майбутнє цієї важливої дисципліни. Якщо давати прогноз майбутньому в стратегічному управлінні, то можна виділити деякі тенденції, які зараз активно набирають обертів і в майбутньому можуть стати основоположними:

- Зростання важливості біг дата і аналітики. Експерти передбачають, що використання біг дата та аналітики стане ще більш критичним для розробки ефективних стратегій..

- Гнучкість і адаптивність. З огляду на швидкі зміни у глобальному економічному та політичному ландшафті, гнучкість і адаптивність стануть ключовими характеристиками успішного стратегічного управління.

- Інтеграція штучного інтелекту і робототехніки. Застосування штучного інтелекту та робототехніки в стратегічному управлінні стане більш поширеним. Це дозволить компаніям автоматизувати рутинні задачі, оптимізувати прийняття рішень та підвищити ефективність виконання стратегій.

- Увага до стійкого розвитку. Екологічна сталість та соціальна відповідальність стануть ще більш важливими у стратегічному плануванні. Компанії будуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегії, щоб відповідати зростаючим очікуванням споживачів та стейкхолдерів. Екологічний консультант Лінда Лі говорить: "Сталість стане невід'ємною частиною стратегічного мислення компаній".

- Збільшення ролі глобалізації. Глобалізація продовжить формувати міжнародні стратегії компаній. Вони будуть шукати нові способи адаптації до міжнародних ринків, розробляючи глобальні стратегії, які враховують локальні особливості.

- Еволюція ролі лідерства. Лідерство в стратегічному управлінні перейде на новий рівень. Лідери будуть відігравати ключову роль у формуванні та реалізації адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни.

Враховуючи ці прогнози та перспективи, можна сказати, що майбутнє стратегічного управління буде динамічним і багатогранним. Компанії, які можуть швидко адаптуватися до нових умов і використовувати нові технології для підвищення ефективності своїх стратегій, зможуть досягти успіху в майбутньому. Це вимагатиме нових підходів, інноваційного мислення та готовності до постійного навчання та розвитку.

## Висновки за розділом 1

У першому розділі нашої роботи ми провели всебічний аналіз терміна "стратегія", оглянувши його різноманітні інтерпретації, які надаються провідними вченими у галузі стратегічного управління та бізнесу. Цей розділ надав нам детальне уявлення про сутність стратегії, її основні види та етапи розробки.

Теоретичні аспекти формування стратегії, її сутність, види та етапи розробки: Ми дослідили різні підходи до стратегії, від класичних до сучасних моделей, і визначили, як ці підходи застосовуються в різних бізнес-контекстах. Важливим аспектом цього розділу стало вивчення основних етапів формування стратегії, які включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії та візії організації, формулювання стратегічних цілей та планів їх досягнення.

Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства: У цьому підрозділі ми розглянули фактори, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства, включаючи внутрішні ресурси та компетенції, зовнішнє середовище, конкурентні переваги та загрози. Ми визначили важливість адаптивності стратегій до змінних умов ринку та зовнішніх факторів.

Сучасний стан стратегічного управління: В останньому підрозділі ми проаналізували сучасний стан стратегічного управління, включаючи новітні тенденції та виклики, які стоять перед організаціями. Такі аспекти, як

глобалізація, цифровізація та стійкий розвиток, були розглянуті як важливі фактори, що впливають на розвиток сучасних стратегічних підходів.

Загалом, перший розділ роботи закладає фундамент для глибокого розуміння стратегічного планування та управління в контексті сучасного бізнесу. Ці знання стануть ключем до розуміння

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ONYXER DIGITAL

### 2.1 Загальна характеристика діяльності Onyxer Digital

Компанія Onyxer Digital – українська діджитал агенція, яка була, заснована у 2022 році. На етапі створення спеціалізація компанії полягала в веб та графічному дизайні, розробці сайтів, діджитал маркетингу та SEO просуванні. Зараз список послуг компанії складається з вебдизайн та розробки. Причини скорочення списку надаваних послуг ми розглянемо нижче, на етапі розгляду ключових етапів розвитку компанії. Наразі компанія не має офісу та використовує віддалений формат роботи, який об'єднує команду зі всієї країни.

Місія компанії: Створювати згодні та прості в використанні сайти, які допомагають бізнесу збільшувати свої продажі в інтернеті. Наша мета - втілювати цифрові рішення, які підсилюють онлайн-присутність наших клієнтів та сприяють їхньому зростанню. Візія компанії виглядає наступним чином: Через 10 років ми прагнемо стати одним з провідних агентств у сфері цифрових технологій, що надає повний спектр послуг від розробки сайтів до SEO-оптимізації та рекламних кампаній в Google та Facebook. Ми хочемо бути тим партнером, який забезпечує комплексне цифрове обслуговування, дозволяючи нашим клієнтам зосередитися на своєму бізнесі, поки ми візьмемо на себе всю відповідальність за їхню онлайн-присутність.

Розбиваючи візію компанії Onyxer Digital на дворічні етапи, можна визначити ключові моменти розвитку та розширення діяльності.

- Перші 2 роки: Основний фокус буде направлено на вдосконалення наявних процесів та підвищення кваліфікації команди. Цей період включатиме інтенсивне навчання співробітників з метою підвищення якості розробки та

дизайну сайтів. Основна ціль – досягнення високих стандартів якості, які відповідають вимогам міжнародного ринку.

- Наступні 2 роки (3-4 роки): Фокус зміщується на розширення спектра послуг, включаючи SEO-оптимізацію та запуск рекламних кампаній в Google та Facebook. Цей етап передбачатиме створення нових відділів та залучення спеціалістів у ці області, що дозволить компанії пропонувати комплексні рішення для цифрового маркетингу.

- 5-6 роки: Ключовою метою цього періоду буде удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та впровадження передових інноваційних рішень. У цей період компанія зосередиться на розвитку власних інструментів для автоматизації робочих процесів, забезпечення ефективного управління проєкт та оптимізації взаємодії з клієнтами.

- 7-8 роки: Очікується збільшення частки ринку та розширення географії діяльності. Планується розвиток партнерських відносин з агентствами в різних країнах та активне входження на нові ринки. Паралельно буде йти розширення портфеля послуг, включаючи розробку мобільних додатків та інтеграцію з різними онлайн-платформами.

- Останні 2 роки (9-10 роки): Завершальний етап десятирічного плану передбачає перетворення Onuxer Digital на одного з лідерів у сфері цифрових технологій. Компанія матиме впізнаваний бренд, сильну репутацію на міжнародному рівні та широкий портфель вдоволених клієнтів. Візія полягає у тому, щоб бути не просто постачальником послуг, а стратегічним партнером, який забезпечує повноцінне цифрове обслуговування своїм клієнтам.

Якщо розглядати історію компанії та важливі етапи створення, то варто виділити, що компанія була заснована 11 січня 2022 року. Через 3 дні після того, як компанія отримала перші 2 замовлення на дизайн та розробку вебсайт для клієнтів з Австралії та США почалося повномасштабне вторгнення. Компанія зупинила всю свою роботу на 3 місяці, тому що команда знаходилась в Харкові й мусила зробити релокацію в інше місце. Через 4 місяці після

початку повномасштабного вторгнення компанія відновила свою роботу і продовжила працювати зі своїми двома першими клієнтами. Усі півтора року існування компанії триває повномасштабна війна. Onyxer Digital як компанія і невелика команда з перших днів війни почала пристосовуватися до нових умов праці, які містять блекаут, обстріли і так далі. Наразі компанія стабільна і гнучко реагує на нові виклики воєнного часу.

Розглянемо більш детально структуру управління всередині компанії. Наразі компанія має штат постійних співробітників, який складається з 8 осіб, та деяких спеціалістів, які можуть бути залучені окремо для проєкту. Через специфіку роботи компанію, а саме аутсорс, то компанія має матричну організаційну структуру. В такій структурі кожен новий проєкт має свою команду та керівника проєкт. Таким чином забезпечується основна роль компанії – виконання проєкт для клієнтів окремою командою. Оскільки компанія невелика, то до ключових осіб можна виділити засновника компанії, який займається не лише керуванням компанією на найвищому рівні, також він відповідальний за продажі клієнтам, які залишили повідомлення та менеджмент деяких проєктів та ключових клієнтів. Також до ключових осіб компанії відноситься Керівник команди дизайнерів та керівник команди розробників. Опис послуг компанії наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Опис послуг компанії

Послуга	Опис
Вебдизайн	Створення дизайну сайту для клієнта за наявним бендом буком. Якщо клієнт не має брендбуку - створення стилю сайту за побажанням клієнта.
Розробка на CMS WordPress	Розробка сайтів на CMS WordPress з використанням плагінів та інтеграцій за дизайном клієнта.
Створення сайту з нуля на CMS WordPress	Створення дизайну сайту та розробка сайту за дизайном на CMS WordPress.

Сьогодні Onyxer Digital відома своєю здатністю створювати інтуїтивно зрозумілі, красиві та функціональні вебсайти. Компанія активно працює на міжнародному ринку, співпрацюючи з клієнтами з США, Канади, Великобританії, Австралії та інших країн. Основні послуги Onyxer Digital включають не тільки розробку сайтів, але й їх дизайн, забезпечуючи клієнтам повний спектр послуг для реалізації їхніх цифрових потреб.

Однією з ключових переваг компанії є її здатність пропонувати послуги за конкурентоспроможними цінами, що робить її привабливою для широкого кола клієнтів. Поряд з цим, Onyxer Digital активно працює над розширенням своїх компетенцій, впроваджуючи новітні технології та методології роботи.

Місія компанії полягає в створенні ефективних, доступних та естетично привабливих вебрішень, які допомагають клієнтам реалізувати свої бізнес-цілі. За короткий час, Onyxer Digital зуміла сформувати сильну репутацію на ринку, підтверджуючи свою відданість якості, інноваціям та клієнтському задоволенню.

Як зазначалося вище, то спочатку компанія запропоновувала широкий список послуг, який майже охоплював усі потреби клієнта в інтернеті. Але спочатку така стратегія виявилась як розпилення ресурсів і компанія не змогла знайти достатню кількість клієнтів, щоб такий список послуг був актуальним й було вигідно тримати спеціалістів з маркетингу та SEO. Тому було прийнято рішення сконцентрувати увагу на вебдизайн і розробці, через те, що попит на такого роду послуги був вільний ніж на маркетинг і команда дизайнерів і розробників була більш досвідченою у роботі з іноземними замовниками. Наразі компанія надає послуги з дизайну корпоратив сайтів, інтернет-магазинів, вебпортал, SaaS платформ. Та послуги з розробки на CMS WordPress та з використанням додаткових плагінів, які розширюють функціонал самі CMS.

Особливість та унікальність агенції полягає в тому, що CMS WordPress – найпопулярніша платформа для створення сайтів у світі. Також для CMS має велику кількість доповнень, плагінів, які розширюють функціонал сайту.

Команда Onyxer Digital добре знається на роботі WordPress та доповнень до неї та може задовольнити будь-який запит клієнта на створення сайту на цій платформі. Також компанія має свої унікальні технічні напрацювання, які роблять управління сайтом для адміністратора зручним, а сайт швидким в роботі та повністю адаптований під будь-які пристрої. Саме через те, що компанія може задовольнити майже всі вимоги до розробки сайту та має свої унікальні напрацювання, які залюбки клієнти приймають компанію можна виділити на ринку розробки. Якщо звернути увагу на дизайни сайтів, які компанія створює, то на перше місце компанія ставить функціональність та зручність у використанні для відвідувачів сайту. Компанія не робить дизайн заради дизайну, с спирається на правила користувацького досвіду, щоб сайт працював на благо бізнесу та виконував свою ключову роль – приваблював відвідувачів звернутися, або почати працювати з компанією.

Роздивимось детальніше клієнтів компанії, її географію та портрет цільового клієнта. Почнемо з географії клієнтів. Оскільки наразі основним способом залучення нових клієнтів є платформа Upwork, то географія замовника може бути будь-яка. На цій біржі не відіграє важливої ролі звідки були попередні клієнти. Так, відіграє роль конкретні кейси в конкретній локації, наприклад якщо в портфолію є проєкт сайтів медичних закладів в США, то це буде великим плюсом для наступного такого ж самого проєкт, але таке звуження географії та ніші на цій платформі не працює. Компанія проводила експерименти й намагалася шукати проєкт конкретно з тих них та локацій де все є експертиза. Це призвело до зменшення кількості ліків через те що платформа не має сортування по нішах де були проєкт і кількість потенційних ліків в цій ніші не постійна. Але в компанії є правило, яке формує портрет ідеального клієнта. Ідеальний клієнт має бути із таких регіонів як США, Канада, Європа, Австралія або Нова Зеландія. Клієнт повинен мати чіткий проєкт: розробка дизайну, розробка сайту чи розробка дизайну і сайту. Компанія не працює з малими замовленнями де потрібно зробити декілька

оновлень на сайті. Ніша клієнта та тип сайту, який він хоче зробити, будь то інтернет-магазин чи сайт своєї компанії не відіграє великого значення.

Окрім залучення клієнтів на проєктний робот з платформи Upwork компанія розвиває мережу агенцій партнерів, для яких виконує замовлення. Наразі Onyxer Digital співпрацює з трьома агенціями, дві з США та одна із Британії, які постійно передають компанії проєкт для виконання.

Також важливою складовою у роботі компанії є бізнес-процеси, за якими працює компанія. Детально розглянемо бізнес-процеси компанії та шлях клієнта від першого дотику до завершення проєкту. Роздивимось наступні процеси в компанії: маркетинг, продажі, менеджмент, дизайн, розробка, тестування, написання технічної документації та запуск проєкт. Саме така послідовність процесів

Маркетингові стратегії Onyxer Digital орієнтовані на висвітлення переваг використання WordPress для створення вебсайт. Ефективні маркетингові кампанії, що включають контент-маркетинг, SEO, та соціальні медіа, сприяють залученню уваги потенційних клієнтів та підкреслюють унікальність послуг компанії. Акцент робиться на індивідуальному підході до кожного клієнта та високій якості виконання замовлень.

Процес продажів на Upwork починається з ретельного відбору проєкт та подання пропозицій. Ключовим елементом є розробка переконливих та детальних пропозицій, які чітко відображають здатність компанії задовольнити вимоги клієнтів. Після залучення уваги потенційного замовника, команда Onyxer Digital веде переговори, встановлюючи взаємовигідні умови співпраці.

Управління проєкт в Onyxer Digital включає планування, координацію та моніторинг всіх етапів розробки вебсайт. Ефективна комунікація з клієнтами забезпечується завдяки регулярним оновленням стану проєктів та швидким відповідям на запити замовників. Ключова увага приділяється забезпеченню прозорості процесів та високому рівню задоволеності клієнтів.

Дизайн сайтів у Onuxer Digital включає створення інтуїтивно зрозумілих, візуально привабливих та функціонально ефективних вебсторінок. Процес дизайну включає розробку прототипів, вибір колірної палітри, шрифтів, елементів навігації та інших важливих компонентів, які сприяють забезпеченню найкращого користувацького досвіду.

Спеціалісти Onuxer Digital використовують WordPress як основу для створення вебсайту, інтегруючи необхідні плагіни та функціональність для задоволення специфічних потреб кожного проекту. Робота включає налаштування CMS, кастомізацію тем, розробку індивідуальних модулів та інтеграцію з зовнішніми системами та сервісами.

Тестування вебсайту є невід'ємною частиною процесу розробки в Onuxer Digital. Цей етап включає перевірку функціональності, сумісності з різними браузерами та пристроями, а також забезпечення високої продуктивності та безпеки сайту.

Створення детальної технічної документації та інструкцій для користувачів дозволяє клієнтам Onuxer Digital легко управляти своїми сайтами. Документація включає керівництво з управління контентом, використання інструментів WordPress та поради з оптимізації роботи сайту.

Фінальний етап роботи Onuxer Digital - це запуск вебсайту. Цей процес включає перенесення сайту на виробничий сервер, фінальні налаштування та оптимізацію. Команда також надає підтримку клієнтам після запуску, розв'язувати потенційні проблеми та забезпечуючи безперебійну роботу сайту.

Бізнес-процеси в Onuxer Digital орієнтовані на досягнення високої якості послуг, задоволення клієнтів та підтримку сталого росту компанії. Завдяки поєднанню технічної експертизи, ефективного управління проектом та клієнтоорієнтованого підходу, Onuxer Digital продовжує зміцнювати свої позиції на ринку цифрових послуг.

## 2.2 Аналіз процесу стратегічного управління Onuxer Digital

Система стратегічного управління є ключовим компонентом успішного функціонування будь-якої компанії. Це особливо важливо для невеликих підприємств, таких як Onuxer Digital - діджитал агентство з невеликим штатом співробітників, що спеціалізується на вебдизайн та розробці на платформі WordPress. У таких умовах динамічного ринку та невпевненості, система стратегічного управління виявляється ключовою для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку компанії [69, 70].

На жаль Onuxer Digital не має сталого процесу стратегічного планування та цей процес в компанії виглядає дуже примітивно. Цей процес регулярно оновлюється та адаптується відповідно до змін на ринку та особливостей компанії. Оскільки в маленькій компанії зміни проходять регулярно, то наразі компанія не робить чіткого стратегічного планування на більш ніж один рік. Річне планування компанії також не прописане та не має чітких цілей, які були б обмежені в часі й результату, досягнення якого можна було б рахувати досягненням цілі річного планування. Компанія активно працює менш ніж 1.5 років і першою ціллю компанії було виживання на ринку та поступове зростання. Ціллю на 2023 рік компанія поставила собі зростання до 10 повністю завантажених людей в штаті. Тут мається на увазі 10 дизайнерів чи розробників, робочі години яких будуть завантажені проекти. Це складно завдати плануванням, це скоріш якась абстрактна ціль або побажання. Натомість компанія зосередилась на плануванні на маленький термін. Кожні три місяці команда Onuxer Digital збирається на загальну сесію з менеджерами та консультантами для оцінки досягнень і визначення подальших кроків. Таким чином компанія може швидко адаптуватися до змін, втілювати нові процеси та нові зміни в роботі команди та залишатися гнучкою, щоб забезпечувати стабільний ріст. Детальніше етапи короткострокового планування наведено в таблиці 2.2.

Стратегічні цілі Onuxer Digital зорієнтовані на досягнення певних результатів у середньому та довгостроковому періодах. Деякі з прикладів

стратегічних цілей містити збільшення обсягів продажу, покращення якості послуг та підвищення ефективності процесів.

Ці стратегічні цілі поділяються на конкретні завдання для кожного відділу компанії: продажі, дизайн, розробка та маркетинг. Цільовий підхід дозволяє забезпечити узгодженість та спрямування всієї команди в одному напрямку. Для кожного відділу обираються головні цілі, а також дрібніші завдання, необхідні для досягнення загальних стратегічних цілей.

Таблиця 2.2 – Етапи короткострокового планування в компанії.

Етап	Опис етапу
Перший етап	Ааналіз попередніх досягнень. Команда ретельно аналізує попередній тримісячний період, визначаючи, які цілі були досягнуті, а які - ні. Важливо встановити, чому певні цілі не були досягнуті та що можна вивчити з цього досвіду. Кожен департамент компанії (навіть якщо він складається з однієї людини) має свої цілі на три місяці.
Другий етап	Аналіз ситуації. Команда оцінює поточний стан компанії, включаючи обсяги продажів, маркетингові показники та роботу відділів дизайну та розробки. Основна увага приділяється виявленню можливих проблем та вдосконаленню робочих процесів.
Третій етап	Формулювання нових завдань. На основі аналізу команда формулює нові стратегічні цілі та завдання на наступний тримісячний період. Ці завдання визначаються з урахуванням попередніх невдач та цілей компанії.

Наприклад, однією зі стратегічних цілей є збільшення обсягів продажу. Для досягнення цієї цілі встановлюється завдання з відправлення певної кількості пропозицій на платформу Upwork, одержанню певної кількості відповідей від потенційних клієнтів та здійсненню певної кількості продажів. На цьому прикладі ціль – збільшення кількості нових клієнтів з платформи Upwork за місяць. Ця ціль стосується відділу лідогенерації та відділу продажів. Для кожного з відділів встановлені задачі. Для лідогенерації – відправили певну кількість пропозицій на Upwork. Пропозиція має визначену структуру, щоб переконати потенційного замовника працювати з нашою компанією. Результат роботи відділу – отримана кількість відповідей на пропозицію. Після отримання відповіді в роботу включається відділ продажів, задача якого

довести ліда до заключення угоди. Для цього менеджер розглядає заохочення по проекті, формує план роботи, виходить на дзвінок та пропонує свої послуги. Для відділу продажів задача закрити якомога більше лідів, які відповіли на пропозицію.

Для дизайну та розробки сайтів ціллю може бути покращення якості послуг, що містять вдосконалення процесів розробки та створення більш креативних та ефективних рішень для клієнтів.

Однак важливо враховувати, що стратегічне планування - це не лише встановлення цілей, але і ретельне планування та оцінка результатів. Команда Onyxer Digital розробляє плани для досягнення нових цілей та встановлює КРІ (Key Performance Indicators) для оцінки результатів. Ці КРІ охоплюють параметри, такі як кількість відправлених пропозицій, кількість відповідей та кількість продажів.

Завдяки стратегічному плануванню Onyxer Digital має можливість чітко визначити напрямок розвитку компанії та узгодити дії всієї команди для досягнення цілей. Цей процес є важливою складовою успіху компанії та допомагає адаптуватися до змін на ринку та невпевненості у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У підсумку, система стратегічного управління Onyxer Digital визначається гнучкістю, адаптивністю та фокусом на досягненні стратегічних цілей. Вона сприяє узгодженню та спрямуванню зусиль всієї команди для досягнення успіху в умовах конкурентного ринку та невпевненості.

За півтора року існування компанія Onyxer Digital набула сталого розвитку та постійних клієнтів. Компанія активно розширюється, саме тому керувати компанією та єдиному вектор розвитку без узагальненої стратегії, яка буде містити аспекти функціонування і розвитку підприємства стає складно.

Система стратегічного управління, реалізована в компанії Onyxer Digital, може бути оцінена як невелика, але ефективна та адаптивна до незвичайних умов ринку та політичної ситуації в Україні. Хоча ця система може здатися простою та неідеальною в порівнянні з більшими корпораціями,

вона демонструє свою ефективність у вигляді невеликих кроків та швидких реакцій на зміни в навколишньому середовищі. Ця простота дозволяє компанії зосереджувати увагу на реалізації стратегічних завдань та досягненні цілей у вкрай динамічному сегменті ринку ІТ.

Успішне стратегічне управління полягає в здатності адаптуватися до нових умов і змінювати свої цілі та плани відповідно до ситуації на ринку. Система, впроваджена в Onyxer Digital, відповідає цій концепції, спрямовуючи зусилля компанії на зміну і досягнення нових стратегічних цілей через короткострокові плани та адаптацію до ринкових змін.

У статті "Стратегічне планування для малого бізнесу" автори відзначають, що "для маленьких компаній інколи краще мати просту, але дієву стратегію, ніж складну, але незрозумілу". Onyxer Digital, зосереджуючись на конкретних цілях та завданнях для кожного відділу, використовує підхід, що дозволяє зрозуміти та мобілізувати всю команду на досягнення спільних цілей.

Усередині своєї системи стратегічного управління Onyxer Digital знаходить рівновагу між простотою та ефективністю. Ця система не тільки допомагає компанії пристосовуватися до непередбачуваних обставин, але й забезпечує досягнення певних результатів у короткостроковому та середньостроковому плані. Цитуючи слова Джона Максвелла, відомого автора та експерта в галузі лідерства, "Успіх - це процес, а не кінцевий результат". Система стратегічного управління Onyxer Digital ілюструє, як навіть в маленькій компанії можна досягти успіху завдяки вмілому стратегічному плануванню та адаптації до змін.

Таким чином, система стратегічного управління в Onyxer Digital, хоч і проста, але ефективна, відповідає потребам компанії та дозволяє їй досягати результатів у змінному ринковому середовищі. Ця система покликана допомогти Onyxer Digital реалізувати свої стратегічні цілі та завдання, забезпечуючи динамічний розвиток та успішну діяльність на ринку веброзробок та дизайну.



<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Майбутнє та наявне законодавство, регулюючі правила роботи в ІТ-сфері	3	5	4	4	4	4	4,2	12,6
Нестабільність політичної влади та правління	3	3	4	3	3	4	3,4	10,2
Вірогідність розвитку воєнних дій	3	5	5	5	5	4	4,8	14,4
<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Рівень доходів населення	2	3	4	4	3	4	3,6	7,2
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2	4	3	3	4	3	3,4	6,8
Рівень інфляції, процентні ставки та валютний курс	3	4	3	4	5	4	4,0	8
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>								
Вимоги до якості послуг і рівню сервісу	3	3	4	4	4	3	3,6	10,8
Спосіб ведення бізнесу	2	4	3	4	4	3	3,6	7,2
Ставлення до залучення іноземних виконавців	3	5	4	4	4	5	4,4	13,2
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
Доступ до новітніх технологій	2	4	4	5	4	3	4,0	8
Рівень інновацій і технологічного розвитку у світі	2	3	4	4	3	4	3,6	7,2
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	3	4	3	3	3	3,2	6,4
<b>ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК</b>	<b>30</b>							

Опираючись на отримані оцінки, фактори зовнішнього середовища проранжовані за зменшенням (табл. 2.3). Таким чином, визначено, що політичні та соціально-культурні фактори мають найбільший вплив на діяльність компанії, а економічні та технологічні – найменший вплив.

Таблиця 2.4 – Зведені фактори PEST-аналізу

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ			СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ		
Фактори	Вага	Напря м впливу	Фактори	Вага	Напря м впливу
Вірогідність розвитку воєнних дій	14,4	–	Ставлення до залучення іноземних виконавців	13,2	+/-
Майбутнє та наявне законодавство, регулюючі правила роботи в ІТ-сфері	12,6	+/-	Вимоги до якості послуг і рівню сервісу	10,8	+/-
Нестабільність політичної влади та правління	10,2	–	Спосіб ведення бізнесу	7,2	+
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ			ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ		
Фактори	Вага	Напря м впливу	Фактори	Вага	Напря м впливу
Рівень інфляції, процентні ставки та валютний курс	2	+/-	Доступ до новітніх технологій	8	+
Рівень доходів населення	7,2	+	Рівень інновацій і технологічного розвитку у світі	7,2	+
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	6,8	+	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	6,4	+

За результатом аналізу і зведенням показників можна визначити, що найбільш вагомими факторами зі знаком мінус для компанії є вірогідність Розвитку воєнних дій, яка отримала -14,4 бала, та погіршення ставлення до залучення іноземних спеціалістів 13,2. Ставлення може мати як негативний, так і позитивний напрям впливу.

Результатом аналізу є визначення впливу на зміну в галузі та власне компанії. Важливим кроком є формування дій компанії, які дозволять протистояти або краще прийняти вплив фактору зовнішнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Висновки PEST-аналізу ONYXER DIGITAL

Фактори	Зміна в галузі	Зміна в компанії	Дії
1	2	3	4
<b>Політичні</b>			
Вірогідність розвитку воєнних дій	Зменшення кількості спеціалістів, зниження цікавості іноземних замовників до українських компаній через нестабільність.	Зменшення рівня довіри до залучення українських компаній для співпраці, втрата кадрів через мобілізацію, загалом звернення діяльності.	Релокація команди в безпечний регіон України.
Майбутнє та наявне законодавство, регулюючі правила роботи в ІТ-сфері	Пом'якшення або погіршення податкового навантаження для ІТ сектору.	Нові умови оподаткування та, перегляд виплати податкових зобов'язань.	Пристосування до законодавчих змін шляхом оптимізації або перебудови операційних процесів.
Нестабільність політичної влади та правління	Зміна законодавства яке регулює діяльність ІТ сфери, тиск з боку влади, блокування діяльності через використання адміністративних ресурсів.	Тиск з боку влади, блокування діяльності через використання адміністративних ресурсів.	Налагодження взаємозв'язків з новою владою, активна діяльність в бізнес асоціаціях.
<b>Соціально-культурні</b>			
Ставлення до залучення іноземних виконавців	Зменшення кількості залучених до роботи працівників з інших країн в якості фрілансерів або аутсорс/аутстаф.	Зниження кількості потенційних клієнтів	Зміна орієнтації на інші регіони та країни.
Вимоги до якості послуг і рівню сервісу	Збільшення конкуренції приведе до збільшення вимог якості сервісу.	Збільшення вимог до сервісного підходу серед працівників.	Оптимізація процесів співпраці з клієнтами та надання вищого рівня сервісу.
Спосіб ведення бізнесу	Розвиток онлайн торгівлі, диджиталізація нових сфер діяльності.	Збільшення попиту на діджитал продукти та послуги.	Розширення команди, збільшення продажів послуг в для нових сфер.

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Економічні			
Рівень інфляції, процентні ставки та валютний курс	Зростання доходів приведе до збільшення потенціалу ринку, а відповідно зменшення до згортання.	Зростання доходів приведе до збільшення потенційного попиту, а відповідно зменшення до скорочення.	Перегляд цінової та комунікаційної політики.
Рівень доходів населення	Рівень доходів населення в Україні призведе до зменшення маржі між вартістю робочого часу для працівника та для замовника.	Підвищення заробітної плати.	Перегляд цінової політики та оптимізація накладних витрат.
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	Появлення на ринку нових компаній з іноземним капіталом.	Загострення конкуренції, заохочення до розвитку.	Активне використання наявних конкурентних переваг та розвиток нових.
Технологічні			
Доступ до новітніх технологій	Лідерство компаній, які найшвидше на найефективніше використовують новітні технології.	Впровадження новітніх технологій у діяльність компанії.	Перебудова операційних процесів у відповідності до нових технологій.
Рівень інновацій і технологічного розвитку у світі	Лідерство компаній, які найшвидше на найефективніше використовують новітні технології.	Впровадження новітніх технологій у діяльність компанії.	Побудова операційних процесів у відповідності до нових технологій.
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	Лідерство компаній, які найшвидше створюють або приймають інновації.	Впровадження інновацій у діяльність компанії.	Використання інноваційних рішень у розв'язку проблем та задач компанії.

Найбільш активні дії з боку компанії у разі зміни або настання фактору будуть здійснюватися у політичному. Це переважно приведе до нестабільності роботи компанії, релокація, або ставить під сумнів подальшу можливість працювати. Зміна економічних факторів приведе до перегляду цінової політики та видатків. Вплив соціально-культурних факторів потребує

пристосування компанії та збільшення рівня орієнтації на якість надання сервісу.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно проаналізувати середовище компанії і дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, шляхом визначення слабких та сильних сторін, загроз та можливостей [34, 35, 36]. У таблиці 4.1 представлений перелік елементів SWOT-аналізу, а також визначено взаємний вплив факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції Onyxer Digital на ринку вебдизайн та WordPress розробки. SWOT-аналіз підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз підприємства Onyxer Digital

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Субпідрядні проекти від агенцій-партнерів</li> <li>2. Розширення списку технологій</li> <li>3. Розширення майданчиків для гідрогенерації</li> <li>4. Оптимізація процесів в команді</li> <li>5. Розширення списку послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження попиту на WordPress</li> <li>2. Розвиток воєнних дій</li> <li>3. Стагнація ринку ІТ послуг</li> <li>4. Активний розвиток ринку ІТ послуг в Латинській Америці</li> <li>5. Збільшення податкового навантаження</li> <li>6. Розвиток простих інструментів для створення сайтів</li> </ol>
<u>Сильні сторони</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість послуг та велике портфоліо дозволяє залучати нових агенцій до співпраці.</li> <li>2. Великий ринок WordPress сайтів та розширення каналів гідрогенерації дозволить</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стагнація ринку ІТ послуг та великий ринок чинних сайтів на WordPress дає змогу додавати ведення сайту до списку послуг</li> <li>2. Стабільний розвинений канал лідогенерації може компенсувати вплив стагнації ринку ІТ послуг</li> </ol>
<u>Слабкі сторони</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення списку послуг для компенсації малого списку послуг</li> <li>2. Розширення майданчиків для лідогенерації для компенсації малої кількості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка нових послуг або вдосконалення що існує може компенсувати можливе зниження попиту на WordPress, диверсифікуючи портфоліо компанії та зменшуючи залежність від одного продукту.</li> <li>2. Впровадження єдиної системи фінансового обліку допоможе компанії ефективніше управляти</li> </ol>

5. Відсутність додаткового фінансування на розвиток	використовуваних каналів 3. Оптимізація процесів в команді для поліпшення системи фінансового обліку	фінансами та адаптуватися до стагнації ринку, контролюючи витрати та оптимізуючи ресурси. 3. Розширення каналів лідогенерації та активне використання цифрового маркетингу може допомогти привернути більше клієнтів, які шукають більш комплексні та індивідуалізовані рішення, ніж те, що пропонують стандартні інструменти.
---	---	---

Onyxer Digital має достатньо сильних сторін та можливостей, які дозволяють підсилювати один одного та досягати більших результатів [37]. Наприклад, суттєвим є висока якість послуг та велике портфоліо дозволяє залучати нових агенцій до співпраці, також великий ринок WordPress сайтів та розширення каналів гідрогенерації дозволить залучати нових клієнтів не лише з Upwork.

Слабкі сторони також можуть бути «покриті» за допомогою можливостей, розширення списку послуг для компенсації малого списку послуг. Також розширення майданчиків для лідогенерації для компенсації малої кількості використовуваних каналів.

Далі проведено оцінку можливостей і загроз з побудовою відповідних матриць (табл. 2.6 та 2.7). До можливостей, які мають велике значення для Onyxer Digital та їх потрібно обов'язково використовувати, розширення майданчиків для лідогенерації та розширення списку технологій з якими працює компанія.

Таблиця 2.6 – Матриця впливу можливостей

		Ступінь впливу можливостей на діяльність компанії		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Вірогідність використання можливостей компанією	Висока	Розширення майданчиків для гідрогенерації		Субпідрядні проєкти від агенцій-партнерів
	Середня	Розширення списку технологій	Оптимізація процесів в команді	

	Низька		Розширення списку послуг	
--	--------	--	--------------------------------	--

Таблиця 2.7 – Матриця впливу загроз

		Можливі наслідки реалізації загроз для компанії			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі потрясіння
Вірогідність реалізації загроз	Висока		Стагнація ринку ІТ послуг	Розвиток простих інструментів для створення сайтів	
	Середня	Розвиток воєнних дій		Зниження попиту на WordPress	Активний розвиток ринку ІТ послуг в Латинській Америці
	Низька				Збільшення податкового навантаження

До поля загроз, які компанія має швидко ліквідувати, потрапила загроза воєнних дій, проте даний фактор не є підконтрольним. Усунути якнайшвидше необхідно стагнацію ІТ ринку в цілому, оскільки прямого впливу на стагнацію компанія не має, то можна розширити список основних та додаткових послуг, які надає компанія.

Побудовано профіль середовища компанії, зведений профіль макро-, мікро- і внутрішнього середовища представлено у таблиці 2.8. Отримані інтегральні оцінки ступеня важливості факторів дозволяють зробити висновки про те, що найбільше значення має макро- та мікросередовище, проте лише з негативною спрямованістю. Внутрішнє середовище такої високої інтегральної оцінки не має, але позитивне спрямування дозволяє використовувати дані фактори як можливості.

За результатом таблиці можна виділити, що для макросередовища найнегативніший фактор буде розширення воєнних дій, для мікросередовища негативний вплив має зменшення попиту на WordPress. Для внутрішнього середовища збільшення кількості партнерів та розширення майданчиків генерації лідів має позитивний і найвагомий вплив.

Таблиця 2.8 – Профіль макро-, мікро- та внутрішнього середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на підприємство, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, Д=АВС
Макро-середовище				
Розвиток воєнних дій	3	3	-1	-9
Збільшення податкового навантаження	2	2	-1	-4
Активний розвиток ринку ІТ послуг в Латинській Америці	3	2	-1	-6
Мікро-середовище				
Зниження попиту на WordPress	3	2	-1	-6
Розвиток простих інструментів для створення сайтів	2	2	-1	-4
Внутрішнє середовище				
Субпідрядні проєкти від агенцій-партнерів	3	3	1	9
Розширення майданчиків для гідрогенерації	3	3	1	9
Розширення списку послуг	2	2	1	4
Розширення списку технологій	2	2	1	4
Оптимізація процесів в команді	2	3	2	6

SWOT-аналіз Onuxer Digital підтвердив ті висновки, які було отримано за результатами PEST, тобто в компанії достатньо сильних сторін та можливостей для розвитку, але фактори макро-середовища, які не є контрольованими менеджментом, несуть загрозу та можуть нейтралізувати усі активи.





Таблиця 2.13 – Загроза появи нових конкурентів

Показник	Важливість	Ступінь впливу						Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	6	
Величина вхідного бар'єра:	0,3						+	1,8
Потреба в капіталі	0,05						+	0,3
Ступінь диференційованості послуг	0,1				+			0,4
Доступ до кінцевих покупців, споживачів	0,25						+	0,75
Доступ до додаткових ресурсів (кадри, технології, фінанси та ін.)	0,1					+		0,5
Державна політика регулювання галузі бізнесу	0,1				+			0,4
Наявність незадоволеного попиту	0,15				+			0,6
<i>Разом:</i>	<i>1</i>							<i>4,75</i>

Зведені оцінки кожної конкурентної сили для наочності представлені на рисунку 2.1. Найбільший вплив на компанію мають покупці. Це є обумовлено тим, що за останні роки ринок українського ІТ дуже виріс, а кількість потенційних замовників зменшилася. Тому наразі конкуренція на ринку вебдизайн та розробки дуже велика. Також важливу роль відіграє те, що ринок глобальний і на ньому компанія конкурує не лише з іншими українськими компаніями, а й з компаніями з інших країн [40].

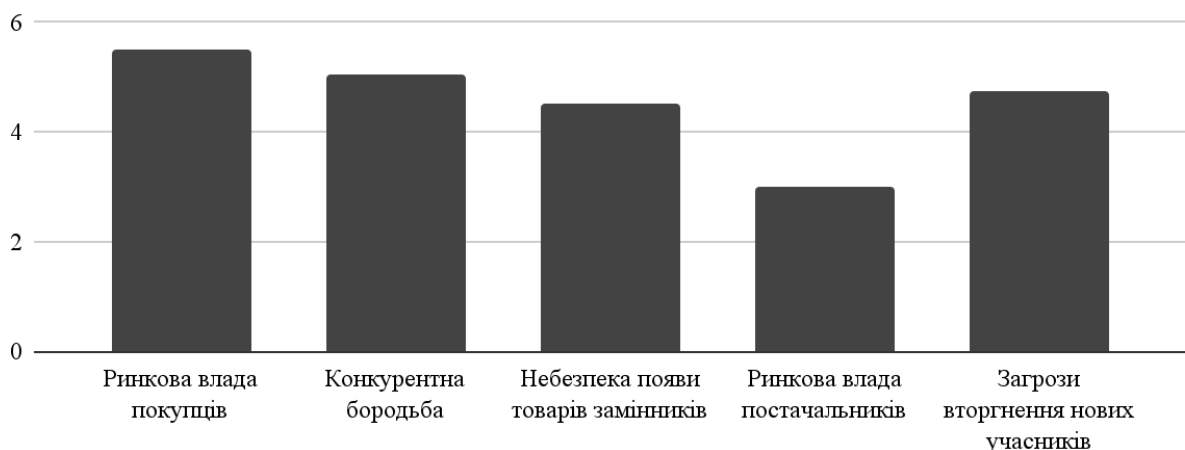


Рисунок 2.1 – Оцінка впливу конкурентних сил компанії Onyxer Digital

Отже, проведений аналіз демонструє, що:

- компанії варто зосередитись на якості послуг для своїх клієнтів та розширювати клієнтську базу;

- дослідження покупців є пріоритетним, необхідно бути гнучким до їх потреб, смаків та рівня купівельної спроможності;
- стагнація ринку ІТ послуг має підштовхнути компанію до дій з розширення шляхів залучення клієнтів та впроваджувати нові послуги.

## Висновки за розділом 2

На завершення аналізу фінансово-господарської діяльності Onyxer Digital можна підкреслити декілька ключових аспектів, які були розглянуті в цьому розділі.

Ми надали детальний огляд діяльності компанії, розглянувши її історію, місію, візію, географію ринків та основні напрямки діяльності. Це дало нам змогу краще зрозуміти сферу діяльності Onyxer Digital та її місце на ринку ІТ послуг.

Ми проаналізували внутрішній процес ухвалення стратегічних рішень в компанії, який включає регулярні зустрічі керівництва та ключових співробітників для обговорення результатів діяльності та планування майбутніх дій. Це підкреслює важливість колективної роботи та стратегічного планування в Onyxer Digital.

За допомогою PEST, SWOT аналізів, та аналізу за 5 силами Портера, ми здійснили глибокий аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність компанії []. Це дозволило нам виявити основні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони Onyxer Digital, а також оцінити конкурентне середовище, у якому компанія працює.

У сукупності ці аспекти аналізу фінансово-господарської діяльності Onyxer Digital дають змогу більш повно оцінити поточний стан компанії, її стратегічні переваги та потенційні напрямки розвитку. Ця інформація стане фундаментом для подальшого розроблення та впровадження ефективних стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення позицій Onyxer Digital на ринку та досягнення її довгострокових цілей.





Таблиця 3.4 – Фінансовий потенціал (FS)

Показник	Важливість для ринкових умов	Ступінь впливу						Зважена оцінка	
		0	1	2	3	4	5		6
Наявність чітких цілей і показників по оцінці ефективності реалізації обраної стратегії	0,05							+	0,3
Відповідність організаційної структури обраній стратегії	0,05							+	0,2
Компетентність персоналу	0,1							+	0,6
Наявність бізнес-процесу, відповідність його цілям, стратегії, організаційній структурі	0,1								0,3
Наявність і ефективність систем керування:									0,2
системи маркетингу	0,05							+	
система планування	0,1							+	0,6
система управління фінансами	0,1							+	0,6
система управління персоналу	0,1							+	0,6
Рівень впровадження інновацій	0,05								0,1
Рівень виробничо-технологічного потенціалу	0,1							+	0,6
Забезпеченість інформаційними ресурсами	0,1							+	0,6
Забезпеченість тимчасовими ресурсами	0,05								0,1
Забезпеченість фінансовими ресурсами	0,05							+	0,2
<i>Разом FS:</i>	<i>1</i>								<i>5</i>

Отже, отримано наступні інтегральні оцінки:

- група факторів FS (фінансова ситуація компанії) – 5;
- група факторів IS (привабливість галузі) – 4,6;
- група факторів ES (умови бізнесу) – 2,94;
- група факторів CA (конкурентні переваги компанії) – 4,15.

На основі інтегральних оцінок побудовано матрицю SPACE. На полі координат визначено точку P (x; y), де  $x = IS + (-CA)$ ,  $y = FS + (-ES)$ . Для Онухер Digital точка P (0,45; 2,06). Система координат зображена на рисунку 3.1.

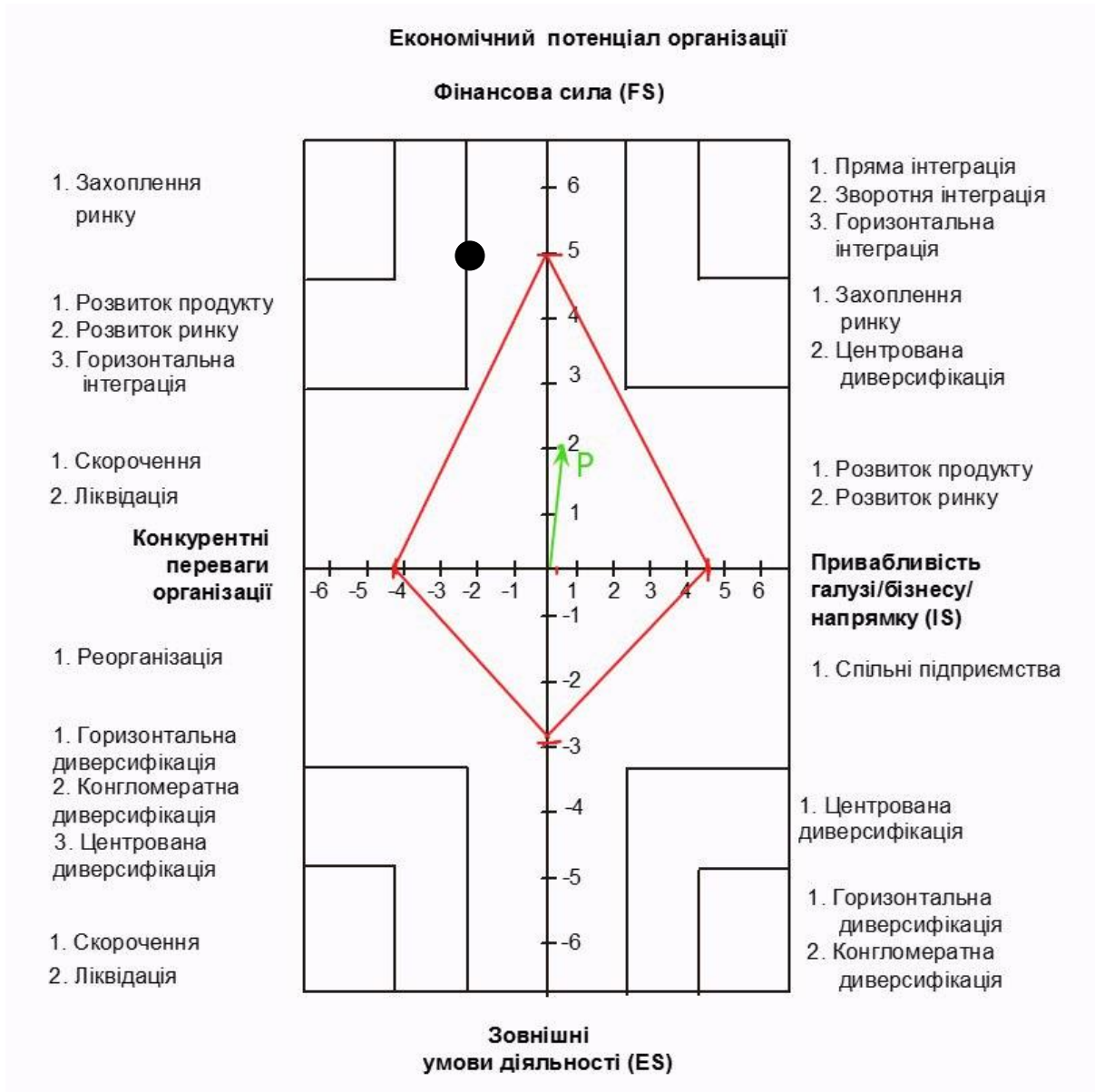


Рисунок 3.1 – Матриця SPACE для Onyxer Digital

(Джерело: побудовано автором)

Максимально віддалена точка отриманої матриці SPACE знаходиться в квадраті FS-IS та CA-FS, тобто компанія знаходиться позиції агресивного зростання та захвату нових ринків.

Агресивний стратегічний стан може спонукати компанію до наступних дій щодо розвитку:

- **Експлозивний розвиток:** Компанія активно інвестує в розширення своєї сервісної лінійки і розвиток нових ринків. Вона зазвичай швидко

впроваджує інновації та технологічні нововведення, щоб залишати конкурентів позаду.

- **Завоювання ринкових позицій:** Компанія активно здійснює атаки на конкурентів і намагається взяти верх на їхніх ринках. Вона може звертати увагу на слабкі сторони конкурентів та використовувати їх для своєї переваги.

- **Інновації і дослідження:** Агресивна компанія інвестує в дослідження та розробку, шукає нові способи задоволення потреб клієнтів і розширення своїх можливостей.

- **Запуск нових продуктів та послуг:** Компанія часто випускає нові продукти та послуги на ринок, навіть якщо це вимагає значних витрат і ризику. Вона ставить завдання займати лідерські позиції на нових ринках [66].

Зробивши аналіз компанії різними методами ми можемо зробити висновок, що компанія має достатню кількість сильних сторін, які можна розвивати. Також слабкі сторони та погрози можна перекривати сильними сторонами компанії та можливостями, які перед собою має Onyxer Digital. SPACE аналіз компанії вказує на те, що компанія має достатньо ресурсів и положення на ринку для впровадження агресивної стратегії виводу нових послуг на ринок та захоплення ринку [57, 60].

В рамках агресивної стратегії на ринку ми можемо розширювати напрями продажів послуг компанії та розширювати список послуг, які надає компанія. Розберемо основні стратегічні шляхи розвитку Onyxer Digital, а саме: війна з конкурентами та впровадження нових конкурентних переваг, розширення ринку збуту послуг та впровадження нових шляхів пошуку потенційних клієнтів і роботи з ними, також впровадження нових, або суміжних послуг, які наразі надає компанія для збільшення прибутку та розширення [25, 26].

### 3.2 Розробка плану з впровадження стратегії розвитку підприємства

В попередньому розділі було наведено шляхи реалізації агресивної стратегії, а саме: війна з конкурентами за рахунок впровадження нових конкурентних переваг, збільшення кількості надаваних послуг за рахунок впровадження суміжних та нових послуг і збільшення ринку за рахунок впровадження нових шляхів генерації лідів[6, 7].

Першим розглянемо шляхи подолання конкурентів за рахунок створення конкурентних переваг[11, 14, 76].

Оскільки процес створення дизайну та сайтів сильно залежить від заохочень клієнта і є процесом унікальним для кожного клієнта через ексклюзивні заохочення та бізнес-модель кожного клієнта, то клієнтоорієнтованість компанії та співпраця з клієнтом на кожному етапі надання послуги є необхідним атрибутом роботи [78]. Оцінено цілі клієнта на кожному етапі роботи з компанією та які конкурентні переваги можна впровадити на кожному етапі, щоб збільшити цінність послуги та покращити користувацький досвід клієнта. Основні кроки, які проходить клієнт від етапу першого контакту з компанією до завершення роботи є наступними: етап знайомства і продажу, дизайн, розробка, тестування, передача продукту (сайту), підтримка після завершення[29, 43]. Що важливо для клієнта на кожному етапі для клієнта наведено в таблиці 3.4.

В таблиці описані основні цілі, які клієнт переслідує на кожному етапі роботи з компанією та професійне закриття цілей клієнта та додавання того, що буде для клієнта створювати комфорт в процесі надання послуги має збільшити конкурентні переваги компанії. Так як буде створюватися додаткова вартість для клієнта на кожному етапі роботи від початку і до етапу підтримки готового сайту клієнта. Розглянемо етапи роботи, та шляхи вдосконалення співпраці з клієнтом і компанією на всій шляхи створення сайту[8].

Таблиця 3.4 – Конкурентні переваги на кожному етапі надання послуги.

Етап	Ціль клієнта
Продаж (вибір)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переконатись в професійності</li> <li>2. Отримати оцінку проєкт та вартість</li> <li>3. Отримати план проєкт з дедлайнами</li> </ol>
Дизайн	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика конверсія на сайті</li> <li>2. Зрозумілий інтерфейс</li> <li>3. Повнота дизайну</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Використання корпоративного стилю в дизайні</li> </ol>
Розробка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкість роботи і відсутність технічних помилок</li> <li>5. Зручність для адміністратора</li> </ol>
Тестування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення швидкості</li> <li>2. Відсутність помилок в роботі</li> </ol>
Передача проєкт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зрозумілість як користуватися</li> <li>2. Мати доступ до всієї інформації</li> </ol>
Підтримка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не лишитись один-на-один з продуктом</li> <li>2. Допомога та підтримка в користуванні сайтом</li> </ol>

Першим кроком в роботі клієнта і компанії є етап продажів, коли клієнт ще не вирішив з ким він хоче працювати та розглядає різні пропозиції від різних компаній. Тут клієнт має три основні цілі, які він переслідує перед тим, як зробить вибір підрядника. Розглянемо ці цілі та можливі дії компанії, щоб закрити цілі потенційного клієнта та отримати контракт. Переконатись в професійності – розробити методичку для команди з продажів, яка буде допомогти в процесі спілкування з клієнтом наголошувати на потрібних моментах та підкреслювати професійний підхід до виконання роботи [67].

Отримати оцінку проєкт та вартість - розробити процес попередньої оцінки проєкт до етапу коли клієнт готовий запропонувати контракт та надати всю інформацію

Отримати план проєкт з дедлайнами – розробка шаблону план проєкт, за яким розписувати кожен проєкт на етапі продажів та корегувати його в процесі продажу. Цей документ має стати основою планування проєкт для команди з дотриманням усіх етапів і дедлайнів.

Другий етап в роботі над проєкт це етап дизайну. Роздивимось цілі клієнта та дії компанії, які спрямовані на надання якісної та повної послуги на етапі дизайну. Будь-який клієнт очікує що дизайн його сайту збільшить конверсії

відвідувачів у клієнтів. Для цього можна використовувати маркетингові інструменти, які впливають на збільшення конверсії [56, 67]. Наприклад модель AIDA в побудуванні структури сайту. Приклад моделі наведено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Маркетингова модель AIDA

(Джерело: [56, 67])

Модель AIDA – це маркетингова модель, яка використовується для опису етапів, через які проходить потенційний клієнт у процесі прийняття рішення про покупку. Термін AIDA є аббревіатурою, що складається з перших літер чотирьох ключових етапів: Увага (Attention), Інтерес (Interest), Бажання (Desire) та Дія (Action). Ось більш детальний опис кожного етапу:

**Увага (Attention):** Перший крок полягає в приверненні уваги потенційного клієнта. Це може бути досягнуто через рекламу, маркетингові кампанії, соціальні медіа тощо. Мета на цьому етапі – зробити так, щоб людина помітила продукт чи послугу.

**Інтерес (Interest):** Наступний крок – це стимулювання інтересу до продукту чи послуги. На цьому етапі маркетинг має зосередитися на перевагах продукту та тому, як він може задовольнити потреби та бажання клієнта.

Бажання (Desire): Після того, як інтерес стимульовано, наступний крок – перетворити цей інтерес на бажання. Це можна зробити, показуючи унікальність продукту та його вищу вартість у порівнянні з конкурентами.

Дія (Action): Останній крок моделі AIDA – це спонукання клієнта до дії, тобто до покупки. Тут важливо зробити процес покупки якомога простішим і зручнішим для клієнта.

Модель AIDA є важливою, оскільки допомагає маркетологам і бізнесу більш ефективно планувати та реалізовувати свої маркетингові стратегії, забезпечуючи послідовний підхід до просування продуктів та послуг на ринку. Ця модель допомагає зосередитися на критичних аспектах споживчої поведінки і розробити повідомлення, які ефективно впливають на кожному етапі процесу прийняття рішення про покупку.

Також можуть бути інші інструменти для збільшення конверсії на сайті, які можна використовувати на етапі дизайну. Для команди потрібно розробити методичні рекомендації для дизайну та втілити її в процес.

Після дизайну іде етап розробки. Важливою частиною є керування сайтом, щоб клієнт за бажанням самостійно міг керувати своїм сайтом, та розуміти які дії він може робити самостійно на сайті, без допомоги розробника. CMS WordPress надає велику кількість інструментів та можливості для створення зручної системи керування сайтом для користувача. Впровадження та роз'яснення таких систем для клієнта збільшить користувацький досвід клієнта з вебсайтом. Впровадження документації та мануалів для користувача підвищить рівень професійності команди в очах клієнта та підтвердить клієнтоорієнтований напрям компанії в розрізі надання своїх послуг. Для знайомства клієнта з функціоналом сайту на після етапу розробки можна впровадити створення документації для по роботі з сайтом для клієнта, та технічна документація для розробника, який може працювати з цим сайтом пізніше.

Важливий етап після закінчення розробки є тестування та передача проєкт клієнту. Для цього етапу буде важливо повністю передати клієнту усі матеріали, які були розроблені командою для цього проєкт. А саме – завершення дизайну та передача клієнту усіх файлів, які були створені для проєкт (зображення,

іконки, UI Kit, який був прописано в етапах роботи) Щоб клієнт мав повний доступ до свого дизайну та при нагоді міг продовжити роботу з ним. Також передача коду сайту та файлів, щоб клієнт мав повний доступ та також за нагоди чи потреби міг продовжити його модифікацію та розширення. Такий етап називається делівері та професійне завершення проєкт дає клієнту змогу відчутти професіоналізм команди та її підходу до створення дизайну та сайту.

Після закінчення проєкту є етап підтримки сайту. Після закінчення розробки клієнт буде використовувати свій сайт як маркетинговий інструмент та працювати з маркетинговою командою. Для маркетингу можуть бути корисними встановлення деяких плагінів, інтеграції і інше. Щоб це було зручно для клієнта компанія може запропонувати підтримку строком від 1 до 3 місяців. Наприклад підтримка строком один місяць входить до вартості, але обмежити її по годинно, щоб не давати можливість клієнту ще місяць безплатно користуватися командою та перероблювати сайт. Та розширений варіант підтримки, за який клієнт може доплатити та отримати 3 місяці підтримки сайту і також обмежити кількість годин, які входять в цей пакет.

За результатом рекомендацій, які направлені на покращення клієнтського досвіду та збільшення конкурентних переваг було складено таблицю 3.6, в якій зазначені дії для команди і компанії щодо втілення рекомендацій.

Таблиця 3.6 – Дії для впровадження нових конкурентних переваг на кожному етапі надання послуги

Етап	Ціль клієнта	Дії
Продаж	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переконатись в професійності</li> <li>2. Отримати оцінку проєкт та вартість</li> <li>3. Отримати план проєкт з дедлайнами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка методичних рекомендацій для відділу продажів.</li> <li>2. Розробка плану попередньої оцінки проєкту.</li> <li>3. Розробка плану проєкту</li> </ol>
Дизайн	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика конверсія на сайті</li> <li>2. Зрозумілий інтерфейс</li> <li>3. Повнота дизайну</li> <li>4. Використання корпоративного стилю в дизайні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження маркетингових інструментів</li> <li>2. Розробка методичних рекомендацій для дизайнерів</li> </ol>
Розробка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкість роботи і відсутність технічних помилок</li> <li>2. Зручність для адміністратора</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка шаблону документації для користування сайтом</li> <li>2. Розробка плану з тестування проєкту</li> </ol>
Тестування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення швидкості</li> <li>2. Відсутність помилок в роботі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану з тестування проєкту</li> </ol>
Передача проєкт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зрозумілість як користуватися</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану етапу передачі проєкту</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Мати доступ до всієї інформації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Створення шаблону для передачі проєкту</li> </ol>
Підтримка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не лишитись один-на-один з продуктом</li> <li>3. Допомога та підтримка в користуванні сайтом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Розробка та втілення варіантів підтримки проєкту</li> </ol>

Важливою складовою впровадження агресивної стратегії є захоплення нових ринків та отримання нових клієнтів. Наразі, як було вказано вище, компанія використовує лише платформу Upwork для залучення клієнтів. Ефективними шляхами отримання нових потенційних клієнтів буде впровадження роботи та оптимізації свого сайту, розширення кількості майданчик таких як Upwork та провадження нових маркетингових інструментів для залучення клієнтів, таких як інші платформи та розміщення інформації о компанії на сайтах агрегаторів.

Першим розглянемо роботу сайту компанії на шляхи отримання трафіку на сайт.

Основним кроком у залученні потенційних клієнтів є оптимізація вебсайт Onuxer Digital для пошукових систем (SEO). Ефективна SEO-стратегія охоплювати використання релевантних ключових слів, оптимізацію метаданих та покращення структури сайту для забезпечення кращого індексування пошуковими системами. Це не лише сприяє збільшенню видимості в пошукових системах, але й підвищує шанси на приваблення цільової аудиторії. Крім того, активне створення беклінків із авторитетних ресурсів та публікація якісного контенту сприяють підвищенню авторитетності сайту та його ранжуванню. Саме якісна SEO оптимізація сайту дасть змогу отримувати велику кількість відвідувачів в довгостроковій перспективі. Ми не роздивляємося шляхи впровадження платної реклами в Google та Facebook, тому що конкуренція в такій рекламі велика і потребує великого рекламного бюджету.

Другим шляхом отримання потенційних клієнтів є впровадження нових платформ для фрілансерів та агенцій, які мають схожий функціонал з Upwork, але інших відвідувачів. Це шлях отримання швидких контрактів з нашим кором узгоджень, але використовуючи не одну платформу, а декілька. Розширення присутності Onuxer Digital на інших популярних платформах фрілансу, таких як Freelancer, Fiverr, та інших, може допомогти досягти нових ринків та клієнтських баз. Наявність на кількох платформах не лише збільшує охоплення потенційних клієнтів, але й підвищує довіру до бренду.

Також залучення інших маркетингових інструментів, таких як інмейл маркетинг надасть змогу збільшити клієнтську базу та надати інформацію потенційним клієнтам про послуги та якість послуг компанії. Мейл маркетинг залишається ефективним інструментом у стратегії цифрового маркетингу Onuxer Digital. Регулярна розсилка інформаційних бюлетенів, корисних порад або оглядів нових послуг може значно підвищити залученість та лояльність клієнтів. Це також відкриває можливості для персоналізованого маркетингу, забезпечуючи цільовій аудиторії відповідний та актуальний контент.

Наступним шляхом, який можна також віднести як частина SEO – збільшення присутності компанії на сайтах агрегаторів. Присутність на майданчик з лістингом компаній, таких як Clutch або GoodFirms, дозволяє потенційним клієнтам легше знайти Onyxer Digital, оцінити її портфоліо та відгуки клієнтів. Це не тільки підвищує видимість компанії, але й сприяє будівництву авторитету в галузі.

Окрім впровадження нових шляхів залучення клієнтів та роботи над процесами компанії для збільшення конкурентних переваг може бути актуальним збільшення кількості послуг, які надає компанія. Такими послугами можуть бути суміжні послуги з тими, які наразі компанія надає своїм клієнтам, або додаткові продажі, так і впровадження нових технологій та робота з іншими мовами програмування та типами сайтів. Розглянемо окремо кожен підхід.

Якщо розглядати розширення списку послуг компанії за рахунок надання суміжних послуг та додаткові продажі. Список послуг які наразі надає компанія та варіанти розширення послуг наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Варіанти суміжних послуг до вже чинних послуг компанії

Послуга	Суміжні послуги та допродаж
Дизайн вебсайту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графічний дизайн</li> <li>2. Створення брендбуку</li> <li>3. Створення логобуку</li> <li>4. Дизайн матеріалів для друку</li> <li>5. Дизайн маркетингових матеріалів</li> </ol>
Розробка сайту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення плагінів аналітики</li> <li>2. Встановлення SEO плагінів</li> <li>3. Створення лендінгів для реклами</li> <li>4. Створення та верстка імейлів для розсилки</li> </ol>
Дизайн та розробка сайту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEO оптимізація сайту</li> <li>2. Технічний супровід</li> <li>3. Адміністрування</li> <li>4. Підтримка і оновлення</li> </ol>

З таблиці можна побачити, що послуги які компанія також може впроваджувати та допродавати можуть збільшити LTV клієнта та дає можливість продовжувати роботу з клієнтом після завершення самої розробки.

Також роздивимось послуги, які компанія може надавати, розширивши список технологій та спеціалістів, які працюють з цими технологіями. В таблиці нижче наведено приклади пошуку по ключовим словам за останні два тижні на платформі Upwork наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. – Аналіз запитів на платформі Upwork з розробки за 2 тижні.

Розробка		
Технологія або CMS	Кількість запитів	Відсоток
WordPress	2321	13%
Shopify	1261	7%
React	2302	13%
Інші		67%
Всього	17571	100%
Дизайн		
Web Design	3760	28%
Graphic Deign	4681	35%
Print Design	1323	10%
Mobile App	578	4%
Інші		23%
Всього	13113	100%

Всього публікацій з пошуку фрілансерів чи агенція загалом на розробку за останні 2 тижні було опубліковано 17571. 13% з яких відносяться до WordPress, послуги з розробки яких компанія вже надає, також можна зазначити що великим попитом серед усіх задач на розробку які були опубліковані є Shopify, який займає 7%, та мова програмування React, який займає також 13%. Серед послуг дизайну було опубліковано 13113 задач, 28% з яких на розробку сайтів, 35% було на розробку графічних елементів, що свідчить про дуже великий попит.

За результатом рекомендацій, які були розроблені в попередньому можна визначити три основні шляхи реалізації агресивної стратегії, а саме – збільшення конкурентних переваг, збільшення кількості потенційних клієнтів, отже і кількості виконаних проєктів за одиницю часу (для прикладу візьмемо за місяць), та збільшення кількості надаваних послуг та розширення списку технологій, з якими працює компанія.

За цим планом було створено список дій, які вплинуть на досягнення реалізацій кожна окремого пункту плану. До збільшення конкурентних переваг

компанії можна віднести: Впровадження системи планування та звітності по проєкту.

- Впровадження маркетингових інструментів в розробку дизайну
- Впровадження інструментів керування сайтом

Якщо розгляди збільшення кількості надаваних послуг та розширення їх асортименту, можна виділити наступні:

- Розширення кількості майданчиків для фрілансерів і агенцій
- Робота над SEO оптимізацією сайту
- Додавання компанії на сайти агрегатори
- Впровадження email маркетингу
- Збільшення кількості послуг для допроданих чинним клієнтам

Для збільшення кількості послуг було запропоновано збільшення кількості технологій, з якими працює компанія:

- Розширення списку технологій та CMS

Дані, наведені в таблиці 3.9, структурують процес досягнення кожної зі стратегічних ініціатив та конкретні дії для її досягнення.

Таблиця 3.9 – Дії для досягнення конкурентних переваг на кожному описаному аспекті роботи при впровадженні агресивної стратегії розвитку

Результат проєкт	Дії
Збільшення конкурентних переваг	
Продаж	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка методичних рекомендацій для відділу продажів.</li> <li>2. Розробка плану попередньої оцінки проєкту.</li> <li>3. Розробка плану проєкту</li> <li>4. Впровадження методичних рекомендацій</li> <li>5. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Дизайн	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження маркетингових інструментів</li> <li>2. Розробка методичних рекомендацій для дизайнерів</li> <li>3. Впровадження методичних рекомендацій</li> <li>4. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Розробка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка шаблону документації для користування сайтом</li> <li>2. Розробка плану з тестування проєкту</li> <li>3. Впровадження методичних рекомендацій</li> <li>4. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Тестування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану з тестування проєкту</li> <li>2. Впровадження методичних рекомендацій</li> <li>3. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Передача проєкт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану етапу передачі проєкту</li> <li>2. Створення шаблону для передачі проєкту</li> <li>3. Впровадження методичних рекомендацій</li> <li>4. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Підтримка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка та втілення варіантів підтримки проєкту</li> <li>2. Впровадження методичних рекомендацій</li> <li>3. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Збільшення кількості виконаних проєктів за місяць	
Розширення кількості майданчиків для фрилансер і агенцій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз майданчиків та потенційних клієнтів на майданчиках</li> <li>2. Аналіз кількості запитів на наявні послуги</li> <li>3. Створення плану виходу на обрані майданчики</li> <li>4. Початок роботи на майданчиках на аналіз</li> <li>5. Оцінка результату і корегування</li> </ol>
Робота над SEO оптимізацією сайту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEO аудит сайту</li> <li>2. Створення стратегії просування сайту</li> <li>6. Впровадження стратегії та аналіз</li> </ol>
Додавання компанії на сайти агрегатори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення списку сайтів-агрегаторів</li> <li>2. Аналіз сайтів</li> <li>3. Реєстрація та просування компанії на цих сайтах</li> </ol>
Впровадження email маркетингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення стратегії email маркетинг</li> <li>2. Впровадження email outreach</li> <li>3. Формування УТП для розсіпся</li> <li>3. Розсилка та аналіз результатів</li> </ol>
Збільшення кількості послуг для допродані існуючим клієнтам	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення списку суміжних послуг</li> <li>2. Аналіз потреб клієнтів</li> <li>3. Створення плану надання послуги</li> <li>4. Впровадження додаткових послуг</li> </ol>
Збільшення кількості технологій	
Розширення списку технологій та CMS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення списку потенційно цікавих технологій та CMS</li> <li>2. Аналіз ринку</li> <li>3. Наймання спеціалістів або використання допроектні роботи</li> <li>4. Пошук клієнтів на нові послуги</li> </ol>

З таблиці 3.9, в якій наведено дії для досягнення стратегічних ініціатив сформуємо діаграму Ганта, щоб зазначити порядок виконання дій та їх послідовність. Діаграма Ганта зображена на таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Діаграма Ганта

Завдання	Квартал													Відповідальна особа
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Збільшення конкурентних переваг														
Продаж														
Розробка методичних рекомендацій для відділу продажів.														Head of Lead Generation
Розробка плану попередньої оцінки проекту.														Head of Lead Generation Team lead of dev. department Senior UI/UX Designer
Розробка плану проекту														Project manager
Впровадження методичних рекомендацій														Head of Lead Generation
Оцінка результату і корегування														Head of Lead Generation
Дизайн														
Впровадження маркетингових інструментів														Senior UI/UX Designer
Розробка методичних рекомендацій для дизайнерів														Senior UI/UX Designer
Впровадження методичних рекомендацій														Senior UI/UX Designer
Оцінка результату і корегування														Senior UI/UX Designer Project manager
Розробка														
Розробка шаблону документації для користування сайтом														Team lead of dev. department
Розробка плану з тестування проекту														Team lead of dev. department
Впровадження методичних рекомендацій														Team lead of dev. department

Продовження таблиці 3.10





За діаграмою видно етапи впровадження рекомендацій та дії, які потрібно зробити. Також для кожного завдання та для кожного напрямку потрібно визначити відповідальні особи та розробити систему звітності о проробленій роботі та результатів.

### 3.3 Оцінка реалізації стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників

У сучасному динамічному світі бізнесу, де конкурентне середовище постійно змінюється, важливість систем стратегічного вимірювання для компаній не може бути переоцінена. Системи стратегічного вимірювання - це інструменти, які дозволяють компаніям аналізувати свою діяльність, визначати ключові показники ефективності та адаптуватися до змінних умов ринку. Вони є критично важливими для формулювання та реалізації стратегій, які сприяють досягненню довгострокового успіху[9, 10, 15].

Сучасний підхід до стратегічного управління наголошує на важливості використання вимірювань і метрик як способу забезпечення прозорості та об'єктивності в процесі прийняття рішень. Використання добре структурованих систем стратегічного вимірювання дозволяє керівникам компаній оцінювати ефективність різних аспектів їхньої діяльності, від маркетингових ініціатив до фінансових результатів. Таким чином, ці системи є не лише інструментом контролю, але й засобом стратегічного планування та управління[23, 24].

Одним з ключових аспектів систем стратегічного вимірювання є їхня здатність перетворювати великі обсяги даних та інформації в корисні знання, які можуть бути використані для підтримки стратегічних рішень. У світі, де дані є новою валютою, здатність аналізувати та інтерпретувати ці дані стає критично

важливою для будь-якої компанії, що прагне підтримувати конкурентоспроможність.

Важливо розуміти, що системи стратегічного вимірювання повинні бути гнучкими та адаптивними. З огляду на швидкі зміни у глобальному бізнес-середовищі, компанії повинні бути готові до швидкої адаптації своїх стратегій та підходів. Системи вимірювань, які можуть швидко адаптуватися та оновлюватися у відповідь на зміни умов та стратегій, стають ключовим елементом в підтримці оперативно[30].

Однією з таких систем є збалансована система показників, яку розробили Роберт Каплан і Девід Нортон. Ця система вважається революційною у сфері стратегічного управління, оскільки вона дозволяє компаніям перетворювати свою стратегію та місію на конкретний набір показників, які вимірюють як фінансовий успіх, так і нефінансові аспекти діяльності.

Збалансована система показників Каплана і Нортон включас чотири основних перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішньопроцесуальну та навчання та розвиток. Використання цих чотирьох перспектив дозволяє організаціям досягти збалансованого погляду на свою діяльність, забезпечуючи тим самим цілісний підхід до вимірювання та управління успіхом.

Фінансова перспектива фокусується на показниках, які відображають фінансову ефективність компанії, включаючи прибуток, рентабельність інвестицій та ріст доходів. Клієнтська перспектива зосереджена на вимірюванні задоволеності клієнтів, їхньої лояльності та частки ринку. Внутрішньо процесуальна перспектива відстежує ефективність внутрішніх процесів, які необхідні для задоволення потреб клієнтів та фінансових цілей організації. Нарешті, перспектива навчання та розвитку зосереджується на оцінці здатності компанії до інновацій, вдосконалення та росту.

Система Каплана і Нортон підкреслює важливість зв'язку між цими чотирма перспективами і тим, як вони взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей організації. Ця модель вважається однією з найбільш ефективних для стратегічного управління, оскільки вона забезпечує комплексне та багатогранне

бачення організації, що є ключовим для успішного впровадження та реалізації стратегічних планів.

Система збалансованих показників, яка містить задачі, які були окреслені в попередньому розділі зображена на рисунку 3.3.

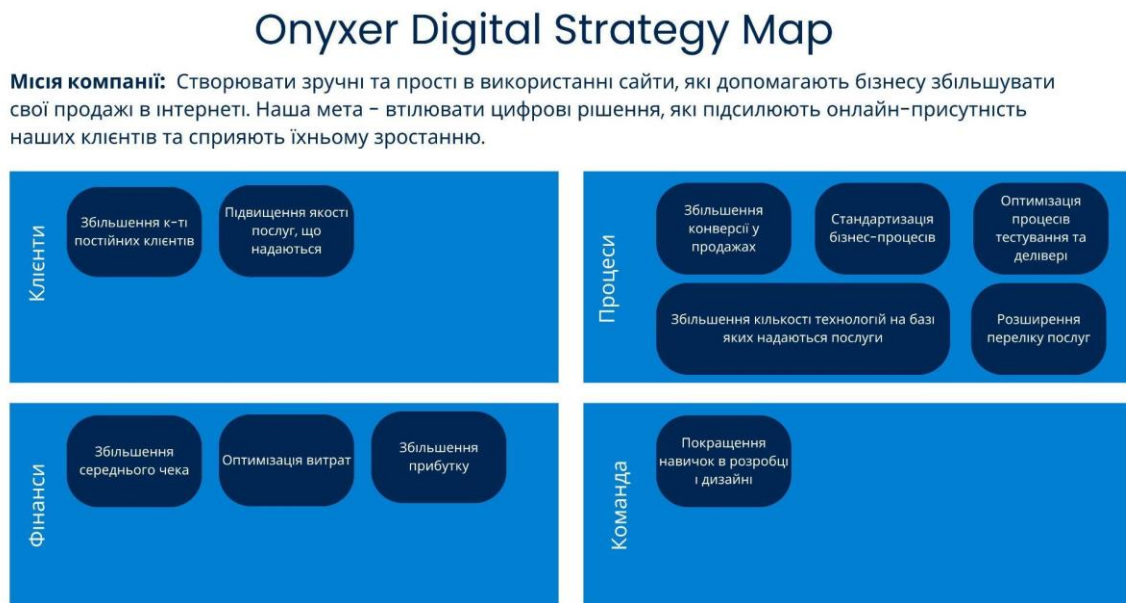


Рисунок 3.3 – Карточки збалансованої системи показників  
(Джерело: розроблено автором)

Також для збалансованої системи показників визначено самі показники, які можна відстежувати по кожному напрямку для контролю ефективності впровадження стратегії. Показники за кожною ціллю наведено в таблиці 3.11.

Таким чином, на основі представленої таблиці індикаторів ефективності, ми визначили ключові параметри для оцінки нашої стратегії в різних напрямках діяльності компанії Onyxer Digital. Ці індикатори служать нам орієнтирами для вимірювання успіху нашої роботи, дозволяючи зрозуміти, наскільки ефективно ми досягаємо наших стратегічних цілей [50, 52].

У сфері «Клієнти», ми фокусуємося на збільшенні кількості постійних клієнтів та підвищенні рівня їх задоволеності. Оцінка таких показників, як LTV та питома вага позитивних відгуків, допоможе нам зрозуміти ефективність наших відносин з клієнтами.



Таблиця 3.11 – Показники за визначеними цілями системи BSC

	Ціль	Показник
Клієнти	Збільшення кількості постійних клієнтів	- кількість постійних клієнтів - LTV (customer lifetime value) - К-ть прибутку на клієнта
	Підвищення якості послуг, що надаються	- Рівень задоволеності (відгук) - питома вага позитивних відгуків у загальній кількості відгуків на послуги
Процеси	Збільшення конверсії в продажах	- Конверсія - К-сть лідів - К-сть відвідувачів часу + конверсія
	Стандартизація процесів	- кількість стандартизованих бізнес-процесів - тривалість бізнес-процесів - К-сть овертайму
	Покращення тестування і делівері	- К-сть годин на правки
	Розширення переліку послуг	- кількість запроваджених послуг
	Збільшення кількості технологій, на базі яких надаються послуги	- кількість технологій, на базі яких надаються послуги
Фінанси	Збільшення прибутку	- Маржинальність
	Збільшення середнього чека	- Проекти/виручку
	Оптимізація витрат	- % overhead - виручка/прибуток
Команда	Покращення навичок членів команди	- кількість часу, що витрачається на типову задачу - Кількість засвоєних якими володіє окремий член команди
	Залучення нових спеціалістів для впровадження нових послуг	- кількість спеціалістів найнятих для впровадження нових послуг

В аспекті «Процеси», ми прагнемо до збільшення конверсії в продажах та стандартизації процесів. Відстеження таких показників, як кількість лідів та тривалість бізнес-процесів, допоможе нам виявити потенціал для оптимізації та підвищення ефективності.

У контексті «Фінанси», наша увага зосереджена на збільшенні прибутку та оптимізації витрат. Аналізуючи маржинальність та співвідношення виручки до прибутку, ми зможемо ефективно управляти нашими фінансовими ресурсами.

Нарешті, у сфері «Команда», ми зосереджуємося на підвищенні навичок наших співробітників та залученні нових спеціалістів. Відстежуючи такі показники, як час, витрачений на типову задачу, та кількість спеціалістів,

найнятих для впровадження нових послуг, ми підвищуємо кваліфікацію та розширюємо потенціал нашої команди [61].

Ці індикатори дозволять нам не лише відстежувати поточні результати, а й прогнозувати майбутні тенденції та реагувати на них з максимальною ефективністю, гарантуючи тим самим стає та успішне зростання Onuxer Digital [62].

### Висновки за розділом 3

У цьому розділі ми розглянули ключові аспекти формування та реалізації стратегії розвитку для Onuxer Digital. Завдяки детальному аналізу, зокрема за допомогою SPACE аналізу, ми визначили, що стратегія агресивного росту є найбільш придатною для нашої компанії. Важливим елементом цієї стратегії є введення нових конкурентних переваг, які дозволять компанії відрізнитися на ринку та забезпечити її розвиток.

Основні складові плану реалізації стратегії включають:

- Збільшення конкурентних переваг: Це охоплює покращення якості послуг, розробку нових методичних рекомендацій для відділу продажів та дизайнерів, та оптимізацію процесів в команді.
- Розширення шляхів залучення потенційних клієнтів: Ми зосередили увагу на SEO оптимізації сайту, використанні email маркетингу, і роботі на різних платформах фрілансу.
- Збільшення кількості послуг: Це включає в себе розробку та впровадження нових технологій та допродаж смежних послуг, таких як SEO, технічна підтримка, оновлення контенту, та інші.
- Створення плану проєкту та впровадження методичних рекомендацій: Це стосується всіх аспектів процесу, від дизайну до тестування та передачі проєкту.
- Використання системи сбалансованих показників для оцінки результативності: Це важливо для моніторингу ефективності стратегії та її коригування залежно від змін на ринку та в компанії.

Діаграма Ганта, яка була розроблена для планування стратегії на наступні 3 роки, демонструє чітке бачення етапів реалізації стратегії та дозволяє відслідковувати прогрес.

Таким чином, з урахуванням викладеного вище плану та системи показників, Опухер Digital має всі необхідні інструменти для ефективного впровадження стратегії агресивного росту. Це дозволить компанії не тільки підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, але й забезпечити стійке та динамічне зростання в майбутньому.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи ми розглянули теоретичні аспекти формування стратегії, основні чинники вибору стратегії та сучасний стан стратегічного планування в світі. Систематизували теоретичні та методологічні підходи до процесу формування стратегії на підприємстві. Визначили чотири основні види стратегії: стратегія росту, стабілізації, скорочення та диверсифікації. Основні чинники вибору стратегії та моделі аналізу діяльності та факторів, які впливають на підприємство, для вибору стратегії та її формуванні. Розглянули теоретичні аспекти моделей SWOT та PEST-аналізу, модель BCG та інші.

У кінці першого розділу, спираючись на думку експертів, дали свою оцінку сучасному стану стратегічного планування та тенденціям які панують в цій галузі. Основні тенденції, які наразі панують в стратегічному плануванні це цифровізація процесів, глобалізація, стійкий розвиток, адаптивне управління і найновіший тренд це вплив штучного інтелекту на формування стратегії.

У процесі аналізу господарської діяльності Onuxer Digital, яка на ринку вже 1.5 року та спеціалізується на дизайні та розробці сайтів на базі WordPress, були виявлені ключові аспекти системи стратегічного управління. Компанія, в якій наразі працює 8 фахівців, успішно адаптувалася до викликів швидкозмінного цифрового ринку, акцентуючи увагу на якості послуг та клієнтоорієнтованості. Основні клієнти компанії розташовані в США, Канаді, Європі та Австралії, що не тільки розширює горизонти діяльності, але й забезпечує доступ до різноманітних ринків з високим потенціалом зростання. Аналіз внутрішнього середовища компанії показав, що ключовими факторами її ефективності є високий рівень професійних навичок команди, гнучкість у процесах роботи та здатність швидко адаптуватися до змінних вимог клієнтів. Це дозволяє компанії підтримувати високу якість послуг та оперативно реагувати на ринкові тенденції. Зовнішні фактори, які впливають на стратегічну позицію Onuxer Digital, включають глобалізацію ринку IT послуг, зростаючу конкуренцію, технологічні інновації та зміни у потребах споживачів.

Врахування цих факторів у стратегічному плануванні є важливим для забезпечення стабільного росту та розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Таким чином, дослідження Onuxer Digital виявило, що гнучкість, орієнтація на клієнта та адаптивність до змін є основними елементами, які формують її стратегічну позицію на ринку. Ці аспекти є критично важливими для підтримання конкурентоспроможності та досягнення успіху в сучасному цифровому світі.

У результаті дослідження було виявлено основні стратегічні напрями розвитку Onuxer Digital, які зосереджені на агресивному рості та розширенні портфолію послуг.

За допомогою PEST та SWOT-аналізу були виявлені ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, які стали основою для формування стратегії. Далі за допомогою SPACE аналізу підприємства було виявлено, що компанія знаходиться на етапі агресивного росту за завхоплення ринку. Виходячи з результатів аналізу було складено основні напрями стратегічного розвитку компанії, а саме: збільшення конкурентних переваг оптимізація процесів розробки та тизайну і шляхи залучення нових клієнтів.

За основними шляхами стратегічного розвитку було складено конкретні дії для компанії для досягнення стратегічних цілей. Дії були представлені у вигляді таблиці та діаграми Ганта, яка описую часові проміжки реалізації ініціатив та відповідальних осіб за результат її впровадження.

Для виміру результативності стратегії було запропоновано використанні системи Balanced Score Card, яка описала ключові діх та конкретні метрики для її виміру. Для кожного окремого стратегічного напрямку розвитку було сформовано декілька метрік для їх аналізу та впливу на результат.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 6-10.
2. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної бази розвитку виробничого підприємства. Формування ринкової економіки. 2020. № 25. С. 41-45.
3. Ансофф І. Стратегічне управління: пер. з англ. під ред. Л.І. Евенко. Київ: Знання, 1989. 519 с.
4. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства: монографія. Х.:Вид.будинок «ІНЖЕК», 2003. С.184
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К.:Центр учбової літератури.2011.С.328.
6. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8, ч. 2. С. 77-81. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/70.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/70.pdf)
7. Белопольський М. Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2020. №6. С. 34 – 38.
8. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
9. Білоусько Т. Ю. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства / Т. Ю. Білоусько // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва : Економічні науки. – 2013. – № 5. – С. 121-129.
10. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 “ Економіка, організація і управління підприємствами” . Київ, 2004. 22 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/153096>.
11. Бондаренко М.І. Проблеми активізації інноваційної активності

українських підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності в умовах фінансово-економічної кризи [Текст] / М.І. Бондаренко, Л.С. Любохинець, В.В. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т. 1. – С. 84–89.

12. Борисенко О. Стратегії розвитку високотехнологічного підприємства. Молодий вчений. 2021. 11 (75). С. 459-463. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1512> (дата

13. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 2018. № 51 С. 89-94

14. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 5. С. 304-310

15. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Випуск 21. С.31-34.

16. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 01.05.2023)

17. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Г. Бурденюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2011. – № 3. – С.44-50.

18. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О., Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. Економіка та держава. 2013. № 7. С. 56-58

19. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : “Центручбової літератури” , 2013. – 272 с.

20. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.

21. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 121 – 125. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4499&i=21> (дата звернення: 24.12.2022).

22. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління

діяльністю підприємства // ВАК України. – 2009 р. – № 161. – 86–89 с 41.

Солодовник Г.В. Інструментальні засоби моделювання соціально економічних систем: Навчальний посібник / Г.В. Солодовник. – Х.: ХНУБА, 2016 р. –130 с.

23. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханський. – 2-е 96 изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

24. Вітлінський В. В. Моделювання економіки [Текст]: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 407 с.

25. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>

26. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Вид. 4-те, доп. Київ: Лібра, 2012. 720 с.

27. Гой І. В., Смелянська Т.П. Підприємництво : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 368 с.

28. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228

29. Грабовецкий Б.Є. Теоретичні і методологічні основи економічного прогнозування: навчальний посібник [Електроний ресурс] / Б.Є. Грабовецкий // Основи економічного прогнозування. – Вінниця: ВФ ТАНГ 2000. – Режим доступу: <http://pulib.if.ua/part/9816>.

30. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Оцінка ефективності функціонування підприємств торгівлі з позицій ключових стейкхолдерів: монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 230 с.

31. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2018. №18. С. 346-352.

32. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.

33. Дейнега О. В. Оцінювання впливу макросередовища на діяльність машинобудівних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 14, частина 1. С. 83-88

34. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища

підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 14.03.2023)

35. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 11.01.2023).

36. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань,

37. Довгань Л.Є. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко // Економічна думка. – 2009. – № 23. – С. 347–356.

38. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. Бізнес інформ. 2020. № 8. С. 191–197

39. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Ефективна економіка, 2016. № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329>

40. Дячков, Д. В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. Економіка та суспільство, 2021 Випуск # 26 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>

41. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика. 2014. С. 94-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2014\\_2014\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2014_2014_9)

42. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78

43. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія : Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 352с.

44. Кифяк В.Ф. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 190–194.

45. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №11. С. 42 – 46.

46. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf) (дата звернення: 11.01.2023).
47. Корольков В. В., Бренер А. В. Формування стратегії розвитку проектно–конструкторського підприємства в умовах нестабільності економіки.
48. Костін Ю. Д., Левицький Ю. А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №4. Т. 1. С. 101–106.
49. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: [https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
50. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ “ХП”, 2017. – 460 с.
51. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.
52. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. Scientific Journal “ScienceRise” Том 5. № 3(10). 2015. С. 57–61.,
53. Малиновський Ю.В., Сенів Л.А., Холява І.П. Інформаційне забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності. Науковий вісникНЛТУ України. №21 (5). С. 352-357
54. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №2(6). С. 65-71. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened65-71.pdf>.
55. Мельник В.М. Основи економічного аналізу: короткий теоретико методологічний курс / В.М. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 128 с.
56. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за заг. ред. Л. А. Мороз. Львів: «Інтелект-Захід», 2002. 244 с.

57. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “Точка”, 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.

58. Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 9. С. 16-21

59. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління, 2020, №3 (31). С. 118-126. URL: <file:///C:/Users/Downloads/6325-96-12700-1-10-20200228.pdf>.

60. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126

61. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки тран-спорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323–327.

62. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

63. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. І. Мінервін. Київ: Основи, 2005. 454 с.

64. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. І. Мінервін. Київ: Основи.1998. 435.

65. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості / Т. В. Пуліна // Агросвіт. – 2013. – № 20. – С. 21-26.

66. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9. С. 152-159.

67. Рудківський О. А., Наумець О. В. Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та

перспективи

68. Самуляк В. Ю., Фещур Р.В, Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка».2008. С.627–636. URL: <https://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/631>
69. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
70. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>
71. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. Ю.Дітковська, С. М.Задорожна та ін.] К. : “ Центр учбової літератури” , 2016. 376 с.
72. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2020. Випуск 15. С. 764-769. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/115.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf)
73. Талавиря О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства /Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»./ 2015.С.278– 280
74. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: «Каравелла», 2013. 432 с.
75. Терлецька В. О. Оцінювання розвитку венчурних структур. Інтелект ХХІ. 2020. № 5. С. 121-126
76. Тесленок, І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. №125. С. 159 -171.
77. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством. Міжнародний збірник наукових праць. 2010. Випуск 1(19) С. 349-353.
78. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с. Денисенко А. М. Заходи покращення фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. М. Денисенко Київський національний університет технологій та дизайну. – 2019. – Режим доступу до

pecypcy: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/13.pdf).