

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

*Тема: Формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності
в сучасних умовах*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Чортюк Ю.В./

*Виконавець: _____/Дугін М.В./
П.І.Б.*

Група: ПТЛ.м-11

Суми 2022

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування

_____ О.І. Карінцева
«03» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи *ПТЛ.м-11* , 2 курсу *ННІ БіЕМ*
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»
Дугіна Максима Віталійовича

Тема індивідуальної роботи: *Формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах*

Затверджую наказом по СумДУ №1139-VI від «28» листопада 2022 р.
Термін здачі студентом закінченої роботи: «14» грудня 2022 р.

Вихідні дані до роботи: *Навчальні посібники, підручники, нормативно-правові акти, офіційна інформація державних органів влади, інших державних структур*

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню)

Основи стратегічного управління підприємством

Аналіз стратегічного управління тов «Світ матраців»

Шляхи удосконалення стратегічного управління тов «Світ матраців»

Перелік ілюстрацій

Дата видачі завдання: «03» листопада 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _____
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «03» листопада 2022 р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

Анотація

Магістерська робота складається з 43 сторінок, 3 розділів, 29, 7 таблиць, 7 рисунків та списку з 57 використаних джерел.

Сучасний темп зміни довкілля та збільшення інформації є настільки великим, що стратегічне планування представляється практично єдиним способом зниження невизначеності майбутнього, передбачення проблем та можливостей, що забезпечує створення плану дій на тривалий термін. Сучасний етап трансформації економіки України, в якому спостерігаються елементи виходу із загальносистемної кризи, потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах.

Предметом дослідження є основні засади та формування стратегії розвитку компанії «Світ Матраців» в сучасних умовах.

Теоретичною основою та інформаційною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, практичних працівників; розробки економічних органів нашої держави; законодавчі та нормативні акти; проекти законодавчих документів України; матеріали статистичних органів, а також матеріали надані компанією «Світ Матраців» та розміщені на її сайті.

Логіка, мета та завдання дослідження визначили структуру роботи, яка включає: вступ, три розділи, висновок, список літератури.

У *першому розділі* розглянуто сутність стратегії і зміст стратегічного розвитку підприємства та принципи управління підприємством. Визначили, що ключовими завданнями, які вирішуються за допомогою стратегічного управління є: вибір комерційної діяльності, опрацювання та впровадження стратегії, контроль за процесом реалізації стратегії, вивчення результатів, внесення корективів.

Стратегічне управління – це постановка цілей, планування роки розвитку, визначення стилю діяльності підприємства.

Контроль над виконанням стратегії – це безперервне спостереження процесом її реалізації. Контроль покликаний заздалегідь визначати майбутні небезпеки, виявляти відхилення від прийнятої стратегії та помилки.

У другому розділі досліджено діяльність компанії «Світ Матраців». Варто зазначити, що компанії для того щоб отримати якісні стратегічні можливості, необхідно чітко усвідомити значну роль реклами, особистих продажів, стимулювання збуту в системі комунікаційної політики. Так само певні та чітко сформульовані цілі дозволять пропорційно співвіднести витрати на комунікаційні заходи та отримати бажані результати, які необхідно регулярно аналізувати розрахунковим шляхом.

У третьому розділі надано рекомендовані шляхи розвитку компанії «Світ Матраців». В першу чергу – через маркетингову стратегію.

Ключові слова: розвиток, зростання, інновації економічний розвиток, планування, стратегія розвитку, SWOT-аналіз, стратегічне управління.

Annotation

The master's thesis consists of 44 pages, 3 chapters, 29, 7 tables, 7 figures and a list of 57 used sources.

The current rate of environmental change and information increase is so great that strategic planning is practically the only way to reduce the uncertainty of the future, predict problems and opportunities, which ensures the creation of a long-term action plan. The modern stage of the transformation of the economy of Ukraine, in which there are elements of exit from the system-wide crisis, requires active development and implementation of strategic management at enterprises.

The subject of the study is the basic principles and formation of the development strategy of the "World of Mattresses" company in modern conditions.

The scientific works of domestic and foreign economists and practical workers served as the theoretical basis and information base of the research; development of economic bodies of our state; legislative and regulatory acts; draft legislative documents of Ukraine; materials of statistical authorities, as well as materials provided by the company "World of Mattresses" and posted on its website.

The logic, purpose and tasks of the research determined the structure of the work, which includes: an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references.

The first chapter examines the essence of the strategy and the content of the strategic development of the enterprise and the principles of enterprise management. It was determined that the key tasks that are solved with the help of strategic management are: choosing a commercial activity, developing and implementing a strategy, monitoring the process of strategy implementation, studying the results, making adjustments.

Strategic management is setting goals, planning years of development, and determining the style of the enterprise.

Control over the implementation of the strategy is continuous monitoring of the process of its implementation. Control is designed to identify future dangers in

advance, detect deviations from the adopted strategy and errors.

The second chapter examines the activities of the company "World of Mattresses". It is worth noting that in order to obtain high-quality strategic opportunities, companies must clearly understand the significant role of advertising, personal sales, and sales promotion in the system of communication policy. In the same way, specific and clearly formulated goals will make it possible to proportionally correlate the costs of communication activities and obtain the desired results, which must be regularly analyzed by calculation.

In the third section, recommended ways of development of the company "World of Mattresses" are provided. First of all, through the marketing strategy.

Keywords: development, growth, innovations, economic development, planning, development strategy, SWOT analysis, strategic management.

Зміст

Анотація.....	4
ВСТУП.....	9
1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	12
1.1 Сутність і зміст стратегічного управління підприємством.....	12
1.2 Принципи стратегічного управління підприємством.....	16
1.3 Застосування стратегічного управління на українських підприємствах.....	18
2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТ МАТРАЦІВ».....	23
2.1 Діагностика середовища діяльності компанії: середовище прямого впливу, SWOT- та PEST-аналіз.....	23
2.2 Оцінка стратегічного стану компанії «Світ Матраців».....	29
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТ МАТРАЦІВ».....	34
3.1 Розробка та оцінка варіантів подальшого розвитку.....	34
3.2 Удосконалення стратегії ТОВ «Світ Матраців».....	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Зміна ринкового середовища обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах усіх сфер бізнесу. По суті стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегія розвитку компанії це пріоритет, мету та результат якого досягне компанія. Стратегія розвитку бізнесу визначається на етапі створення та розвитку компанії. Стратегічне планування, виконання, контроль виконання планів є основою ефективної роботи та функціонування будь-якої компанії. Стратегія розвитку – сформована рамках місії компанії з описом тактичних цілей і завдань компанії та способів виконання завдань. Для сучасної економіки характерне поєднання різних за масштабами виробництва підприємств: великих, середніх та малих. Малий бізнес представляє найчисленніший прошарок дрібних власників, які визначають соціально-економічний та політичний рівень розвитку країни. Саме в секторі малого підприємництва створюється та циркулює переважна більшість національних ресурсів, які є живильним середовищем для середнього та великого бізнесу[28,29,30,31,32,34,37,41,42,47]. Одним із шляхів удосконалення малого підприємництва є стратегія розвитку малого бізнесу.

Сучасний темп зміни довкілля та збільшення інформації є настільки великим, що стратегічне планування представляється практично єдиним способом зниження невизначеності майбутнього, передбачення проблем та можливостей, що забезпечує створення плану дій на тривалий термін. Сучасний етап трансформації економіки України, якій обумовлен загальносвітовими тенденціями щодо забезпечення сталого розвитку [33,40,45,46,48,51, 53,55,56,57], розвитку альтернативних джерел енергії та цифровізацією бізнес-процесів, потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах [26,27,35,36,38,39,43,44,49,50,52,54]. У наукових дослідженнях стратегічного управління підприємством існують не лише не

досліджені, а й не поставлені на той час проблеми. Так, наприклад, у недостатній мірі розроблені концепції стратегічного управління підприємством, адекватні умовам економіки, що трансформується.

Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування та управління було присвячено чимало спеціальних досліджень та монографій за кордоном. Величезний внесок у становлення та розвиток цього розділу науки управління зробили Хотяшева О.М, Черкасов В.В., Дикань В.Л., Литвиненко Т.М. Виходячи з цього, можна сказати, що в їх дослідженнях ці питання залишаються не вирішеними, що й зумовило актуальність цієї проблеми.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1. Визначити сутність і зміст стратегічного управління підприємством.
 2. Описати принципи стратегічного управління підприємством.
 3. Визначити основи застосування стратегічного управління на українських підприємствах.
 4. Провести діагностику середовища діяльності компанії: середовище прямого впливу, SWOT- та PEST-аналіз.
 5. Дати оцінку стратегічного стану компанії «Світ Матраців».
 6. Розробити та оцінити варіанти подальшого розвитку компанії.
 7. Визначити варіанти вдосконалення стратегії ТОВ «Світ Матраців».
- Об'єктом дослідження є стратегія компанії «Світ Матраців».

Предметом дослідження є основні засади та формування стратегії розвитку компанії «Світ Матраців» в сучасних умовах.

Теоретичною основою та інформаційною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, практичних працівників; розробки економічних органів нашої держави; законодавчі та нормативні акти; проекти законодавчих документів України; матеріали статистичних органів, а також матеріали надані компанією «Світ Матраців» та розміщені на її сайті.

Методологічну основу роботи складає системно-факторний підхід до дослідження структурних перетворень в системі управління робочим часом,

методи статистичного аналізу, моніторингу та прогнозів. У ході дослідження використовувалися концепції та практичні розробки з проблем управління робочим часом в компанії. Залежно від розв'язуваних завдань застосовувалися різні методи економічних досліджень (теоретичне узагальнення, абстрактно-логічний, монографічний опис, розрахунково-конструктивний, статистичних угруповань та інші).

Логіка, мета та завдання дослідження визначили структуру роботи, яка включає: вступ, три розділи, висновок, список літератури.

1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність і зміст стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління організацією чи стратегічний менеджмент – це управлінські рішення та заходи, об'єднані загальною довгостроковою метою – зростанням та розвитком компанії.

Стратегічне управління включає місію підприємства, стратегічне планування, організацію управління, контроль за ним. Об'ємне поняття поділяється на стратегічне управління персоналом, фінансами, продажами, виробництвом, логістикою, сервісом [16, с. 43].

У стратегічному менеджменті підприємство сприймається як соціально-економічна структура, що з підрозділів (основних, допоміжних, керівних).

Бізнес-стратегія організації охоплює такі питання:

- Цілі підприємства з масштабування та підвищення ефективності виробничого процесу.
- Ситуація нестачі/відсутності будь-якого елемента або бізнес-процесу, необхідного для досягнення генеральних цілей.
- Проблеми, що виникають через неконтрольовані зовнішні умови.

Як принципи стратегічного управління можна назвати:

- Поєднання теорії, практики та ситуації конкретної компанії.
- Цілеспрямованість. Формування стратегії спрямовано досягнення генеральних цілей і вирішення поточних проблем.
- Гнучкість. Будь-який план має залишати можливість внесення коректив. Гнучкість досягається завдяки перегляду стратегії відповідно до умов ринку.
- Єдність планів. Плани узгоджуються між собою та відповідають генеральній концепції (цілям, місії, ідеології).

- Модернізація оргструктури. Керівництво має сформувати ефективну організаційну структуру із покращеною системою управління, продуманою схемою мотивації [5, с. 115].

Завдання та функції стратегічного управління організацією:

До основних завдань, які вирішуються за допомогою стратегічного управління, належать:

- Вибір комерційної діяльності, орієнтирів розвитку, довгострокових перспектив.
- Опрацювання та впровадження стратегії.
- Контроль за процесом реалізації стратегії.
- Вивчення результатів, внесення коректив [6, с. 211].

Менеджери реалізують стратегію, виконуючи чотири основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.

Планування. Діяльність співробітників має координуватися заради якнайшвидшого досягнення спільних цілей. Суть планування полягає у розгорнутих відповідях на три основні питання: який поточний стан справ; куди ми маємо намір рухатися; як ми збираємося цього досягти. За допомогою планування керівник встановлює основні напрямки зусиль, визначає ділянки чи відділи, які фінансуватимуться насамперед, намічають кадрову політику чи спосіб розподілу прибутку. Планування має бути послідовним та постійним, одноразові заходи не принесуть значних результатів.

Організація. До складу компанії входить безліч елементів: цехи, відділи, групи спеціалістів. Вони повинні бути структуровані оптимальним для виконання завдань. Для цього визначається коло обов'язків та повноважень для кожної групи та окремих співробітників. Це виключає суперечки щодо відповідальності та існування ділянок, які ніхто не контролює.

Мотивація. Дослідження показують, що лише економічного “пряника” у розвиток мотивації недостатньо. Щоб співробітники якісно виконували роботу,

здійюються багато аспектів мотивації – матеріальна та нематеріальна, внутрішня та зовнішня, позитивна та негативна.

Контроль. Відомо три види управлінського контролю: встановлення норм та стандартів; вимір досягнутих показників; коригування плану в міру потреби, аж до зміни генеральних цілей (наприклад, внаслідок поправок у законодавстві).

Оперативне чи поточне управління. Це процес розв'язання щоденних, рутинних завдань, що поділяється по галузях та відділам: виробництво, фінанси, запаси, збут. Метою оперативного керівництва є забезпечення безперервної, узгодженої з іншими службами роботи. Як та інші види управління, оперативний менеджмент здійснюється за допомогою набору інструментів: планування, реалізація, аналіз та контроль.

Тактичне управління часто плутають зі стратегічним менеджментом, оскільки може мати довгостроковий характер. Розрізнити ці рівні досить просто: тактика вирішує найчастіше об'ємні, але з генеральні завдання. Наприклад, створення професійного відділу продажів – це тактика, а отримане в результаті збільшення частки ринку – стратегія.

Стратегічне управління – це постановка цілей, планування роки розвитку, визначення стилю діяльності підприємства [19, с. 348].

Коли час будувати стратегію

Розробкою стратегії слід займатися від початку. Якщо покладатися лише на оперативне (ситуаційне) керівництво, найімовірнішими перспективами розвитку будуть два варіанти:

- компанія застигне на певному етапі, оскільки невирішені проблеми завадять масштабуванню;
- компанія виросте у велику хаотичну структуру, з керівництвом якої власник просто фізично зможе справлятися.

Якщо укрупнення виробництва значно випереджає розвиток системи управління, це породжує парадоксальну, але дуже поширену ситуацію:

масштабування компанії перетворюється з гідності на небезпечний для бізнесу фактор.

Стратегія має відповідати потребам підприємства. Саме тому консультанти консалтингових компаній ніколи не приносять власнику готовий план, лише допомагають самостійно проходити цей етап розвитку.

Критерії стратегії, яка працюватиме:

Послідовність. Стратегія реалізована, якщо цілі не суперечать одна одній, а прийоми та методи її реалізації збігаються.

Гармонійність. Основна мета стратегії – забезпечення гнучкості та адаптивності до умов зовнішнього середовища. Створення конкурентних переваг є основним результатом, який вимагається від стратегічного управління. Переваги складаються в основному з переваги у навичках, знаннях та ресурсах.

Здійсненність. Стратегія не повинна створювати непосильних для ресурсів компанії завдань, хоч би якою привабливою була генеральна мета.

Перешкоди для впровадження системи стратегічного управління:

- Немає розуміння важливості інструменту, оскільки він не приносить миттєвого результату.
- Незвичайна діяльність, про яку власник має невиразне уявлення.
- Складнощі у встановленні критеріїв та показників для оцінки ефективності.
- Нестача ресурсів (фінансових, кваліфікованих кадрів).

Як правильно ставити цілі

Найчастіше реалізація стратегії провалюється через неусунені системні помилки. Проте трапляється і зворотна ситуація, коли власник спочатку закладає стратегію під досягнення “неправильних” цілей.

Цілі з розпливчастим формулюванням породжують непослідовне планування. Співробітники не можуть зазирнути в голову до керівника та дізнатися, чого саме він хоче, тому вирішують завдання, виходячи із власного розуміння ситуації.

Далі ми розглянемо план розробки стратегії.

Процес розробки стратегії можна поділити на кілька етапів:

- підготовчий: аналіз особистої зацікавленості керівництва у новому інструменті; дослідження основних напрямів підприємства; узгодження думок керівника та експертів стратегічного розвитку;
- розробка альтернативного плану: відокремлені групи розробляють різні варіанти стратегії (одна з яких згодом може стати запасним планом у разі непередбачених обставин);
- етап прийняття рішення та розробка цільових програм.

Відомі типові помилки планування, які можуть мати серйозні наслідки для компанії. До них відносяться:

Анотація формулювання. Завдання на кшталт «стати лідером», «збільшити продажі» марні для бізнесу і здатні поглинути цінні ресурси.

Некоректна система показників. Наприклад, у план закладено зростання обороту на 30%. Обґрунтування: минулого року зуміли реалізувати це завдання, отже, зуміємо і наступного. Проте ринок динамічний, його умови постійно змінюються. Ці фактори мають враховуватися.

Переоцінка потенціалу. Встановлюючи певну планку, не можна забувати про обмежену ємність ресурсів. Загальний обсяг продажів дає власнику повної картини. Необхідно розраховувати можливості конкретних каналів і точок збуту: скільки продукції вони можуть реалізувати і, який відсоток від загального обсягу виробництва потрібно закладати в розрахунки для кожної точки. Від цих підрахунків залежатиме і розподіл фінансів, і кадрова політика, і стратегія закупівлі.

Концентрація на другорядних речах. Ресурси компанії обмежені, тому необхідно визначити, який напрямок є справді перспективним

1.2 Принципи стратегічного управління підприємством

Виділяють п'ять функцій стратегічного управління підприємством:

1. Планування стратегії.
2. Організація реалізації стратегії.
3. Координація реалізації стратегії.
4. Мотивація досягнення запланованих стратегічних результатів.
5. Контроль над виконанням стратегії.

Планування має такі підфункції, як складання прогнозу, визначення стратегії та бюджетування .

Упорядкування прогнозу передує визначенню стратегічних планів. Мета – передбачення перспектив розвитку та оцінка ризику. За підсумками аналізу керівництво підприємства визначає перспективи її подальшого розвитку, і навіть розробляє стратегію. Бюджетування є вартісну оцінку всієї програми розподілу ресурсів.

Організація реалізації стратегії передбачає створення майбутнього потенціалу підприємства, узгодження системи управління та структури з обраною стратегією, а також формування корпоративної та організаційної культури, яка підтримуватиме стратегію.

Координація реалізації стратегії полягає у узгодженні стратегічних рішень різного рівня та послідовного об'єднання стратегій та цілей підрозділів підприємства на більш високих управлінських рівнях.

Мотивація досягнення запланованих результатів пов'язані з визначенням системи стимулів, які спонукали співробітників до досягнення поставленої мети.

Контроль над виконанням стратегії – це безперервне спостереження процесом її реалізації. Контроль покликаний заздалегідь визначати майбутні небезпеки, виявляти відхилення від прийнятої стратегії та помилки.

Принципи стратегічного управління підприємством

1. Науковість.
2. Цілеспрямованість.
3. Гнучкість.
4. Єдність.

5. Створення умов [20, с. 79].

Науковість у поєднанні з елементами мистецтва. Керівник при здійсненні своїх обов'язків користується даними та висновками з різних наукових областей, але крім того він повинен імпровізувати, постійно знаходитися у пошуку індивідуальних підходів до вирішення поставлених перед ним завдань.

Цілеспрямованість . Формування стратегії та стратегічний аналіз мають бути цілеспрямованими, тобто завжди бути орієнтовані виконання глобальної мети підприємства.

Гнучкість . Цей принцип передбачає можливість коригування раніше прийнятих рішень або їх перегляду у будь-який момент відповідно до обставин, що змінилися.

Єдність стратегічних програм та планів. Обов'язковою умовою досягнення успіху є узгодженість та тісний взаємозв'язок рішень на різних рівнях. Ця єдність досягається шляхом консолідації стратегій кожного структурного підрозділу підприємства, узгодження планів усіх його функціональних відділів.

Створення умов , що сприяють реалізації стратегії. Саме собою наявність стратегічного плану не гарантує те, що він обов'язково буде успішно виконаний. У процесі стратегічного управління повинні створюватись організаційні умови для реалізації програм та планів, такі як: створення міцної оргструктури, розробка системи мотивації, підвищення ефективності системи управління.

1.3 Застосування стратегічного управління на українських підприємствах

Відомі різні визначення стратегічного планування, узагальнюючи які можна дійти невтішного висновку, що стратегічне планування – це процес вибору цілей на перспективу і прийняття рішень задля досягнення цих цілей.

Процес стратегічного планування включає:

- визначення чи уточнення місії та цілей;
- Збір та аналіз інформації, виявлення факторів, що визначають досяжність цілей;
- Вибір загальної стратегії, формування ділового портфеля підприємства;
- Розробку плану реалізації стратегій, вибір ділових та функціональних стратегій.

Стратегічне планування є процес вирішення неточних завдань - проблем, що базуються на суб'єктивних оцінках. Наприклад, якщо виробничий процес можна у відомому наближенні описати з допомогою математичних формул, вносячи у яких іноді певні корективи, то за плануванні розвитку підприємства математичні методи не дають необхідної точності.

При дослідженні стратегічного планування на українських підприємствах (його потреби у разі відсутності), стилю прийняття стратегічних рішень, характеристик, а також змісту стратегічного плану було визначено, що більшість українських підприємств використовують у своїй практиці елементи стратегічного планування, найчастіше складають бізнес-плани для вирішення конкретні проблеми: проведення реконструкції, технічного переоснащення. Вітчизняні менеджери висувають на перший план кращий розподіл ресурсів, що пояснюється гострою обмеженістю у фінансах та активах в умовах кризи і, крім того, тим, що більшість керівників та фахівців, не маючи чіткого уявлення про стратегічне планування, пам'ятають методіку складання п'ятирічних планів, де основний акцент робився на розподілі ресурсів.

Українські менеджери так само, як і їхні закордонні колеги, єдині на думці щодо необхідності стратегічного планування. Проте з низки важливих питань методіки стратегічного планування є суттєві розбіжності. Вітчизняні менеджери вважають найбільш важливою підставою для стратегічного планування кращий розподіл ресурсів, тоді як у Великій Британії та Японії на перше місце ставиться формування довгострокових цілей [1, с. 45].

Для більшості українських підприємств стратегічне планування, як і раніше, залишається теоретичною концепцією. На практиці цю технологію

використовує відносно невеликий відсоток із них. Звичайно, в одних це виходить краще, в інших – не так добре, як хотілося б.

Багато компаній до цього підштовхнуло життя за умов кризи. Якщо донедавна галузь добре розвивалася, то організації, які у ній, часто взагалі не звертали увагу цю технологію. Думка про те, що завтра буде не так, як сьогодні, відвідувала розум далеко не всіх «топів». Зіткнувшись із наслідками кризи, багато хто усвідомив необхідність стратегічного планування, але це сталося досить пізно.

На думку Андрія Длігача, к. е. н., генерального директора групи компаній Advanter Group, провідного експерта «Української асоціації маркетингу», можна виділити кілька підходів до стратегічного планування в українському бізнесі:

1) Класичний підхід. У цьому класі організацій стратегічне планування бізнесу є основою успіху;

2) Проникливий керівник. У таких компаніях головний стратег і основний генератор ідей – найвищий керівник (найчастіше він – власник бізнесу). Підприємство є реалізатором його ідей та планів. Найчастіше подібні організації гинуть при диверсифікації – коли досвід (інтуїція) топ-менеджера безпосередньо не спрацьовує на нових ринках;

3) Стратегія як компроміс. У цих компаніях стратегія формується як компроміс інтересів різних внутрішніх впливових сил;

4) Емпіричний підхід. Підприємства рухаються навіпомацки, короткими кроками. Діяльність уподібнюється до броунівського руху;

5) Пристосування. Організації підлаштовуються під умови зовнішнього середовища. Вони досить гнучкі, і стратегічне планування замінюється політикою виживання [21, с. 360].

Коли компанії вдаються до планування на тривалі періоди, вони передусім хочуть знати, куди рухаються та як мінімізувати ризики на цьому шляху. Однак довгострокове планування, яке використовує більшість вітчизняних підприємств, не завжди є повноцінним стратегічним. Найчастіше

це планування поточної діяльності, засноване переважно на аналізі минулого та на припущенні, що компанія чи бізнес протягом, наприклад, п'яти-семи років розвиватиметься за принципами, що мали місце у попередній період. За великим рахунком довгострокове планування можна назвати розвиненою формою укрупненого бюджетування.

Стратегічне управління – це набір рішень та дій щодо формулювання та реалізації стратегій для того, щоб досягти мети організації.

В даний час багато підприємств перебувають у кризовому становищі і вимагають радикальних змін щодо їх вирішення, проблема пов'язана з тим, що немає поділу повноважень між службами окремого підприємства. Щоб вирішити низку проблемних питань для підприємства, потрібна цілеспрямована скоординована діяльність всіх рівнях управління.

Основна проблема, що виникає під час розробки стратегічного управління для підприємства – це поєднання стратегічної структури та діючої організаційної структури, тобто, це організаційна форма стратегічного управління. Її треба розглянути для того, щоби підвищити оперативність реалізації стратегій підприємства [2].

Гармонійне управління відбувається тоді, коли стратегічна організаційна структура управління збігається з організаційною структурою управління підприємства в цілому, орієнтована на реакцію змін у зовнішньому середовищі, характеризуються децентралізацією, гнучкістю, універсальністю у діяльності окремих ланок, спрямованих на виявлення проблем нових управлінських рішень,

Розглянемо два варіанти сумісності організаційної структури та стратегічної структури управління. Перший – коли стратегічна структура накладається на існуючу організаційну структуру. Розподіл стратегічних функцій у цій ситуації виконуватиметься у межах існуючих організаційних структур. Така модель представляє ідеалістичну стратегічну структуру. Але на вітчизняних підприємствах складається така ситуація, коли стратегічна структура сприяє виникненню нових структурних підрозділів та організаційних

форм. У такому разі проблема полягає у формуванні саме такої організаційної структури, що забезпечує реалізацію стратегії у повному обсязі. Ця ситуація викликає необхідність створення спеціального підрозділу, який координуватиме процеси впровадження [7, с. 56].

Організаційна структура розробляється менеджерами задля досягнення стратегічних цілей організації. Це своєрідний офіційний план виконання завдань, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Коли керівництво становить перелік передбачуваних планів підприємства, тоді відбувається формалізація плану діяльності організації. Щоб розробити організаційну структуру підприємства, менеджерам необхідно:

- 1) сформувати вертикальну структуру (створення робочих місць під конкретні функції);
- 2) здійснити ієрархію підрозділів (угруповання робочих місць за відділами та більшими структурними одиницями);
- 3) сформувати горизонтальну структуру (координація всіх функцій, щоб компанія могла працювати як єдине ціле) [10].

Таким чином, можна зробити висновки про те, що стратегія управління підприємства може бути ефективною за умови, коли існує гармонія між організаційною та стратегічною структурами управління. Таке управління відбувається, коли кожен працівник має чіткі завдання та розуміє стратегічну мету підприємства в цілому. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління організацією, і без нього навряд чи можлива успішна робота організації в умовах ринкової економіки. У сучасній економічній ситуації, що швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТ МАТРАЦІВ»

2.1 Діагностика середовища діяльності компанії: середовище прямого впливу, SWOT- та PEST-аналіз

ТОВ «Світ Матраців» – молода компанія, котра динамічно розвивається та спеціалізується на реалізації пружинних і безпружинних ортопедичних матраців через найбільшу в Україні мережу магазинів ортопедичної продукції «Світ матраців». ТОВ «Світ матраців» створене у 2005 році шляхом об'єднання капіталів трьох іноземних фірм-виробників текстилю: «Еуромастком», «Акіф» та «Голд Енд Стайл».

У 2007 році компанія заснувала новий бренд «Імперія матраців» якій ефективно функціонує паралельно першому та в деякій мірі створює йому штучну конкуренцію. На початку 2010 року компанії «Світ Матраців» та «Імперія матраців» були придбані всесвітньо відомою торгівельною групою "Western trade groupe".

Цього року компанія відсвяткувала 16 років від дня заснування. Вона складається з 113 магазинів по всій Україні.

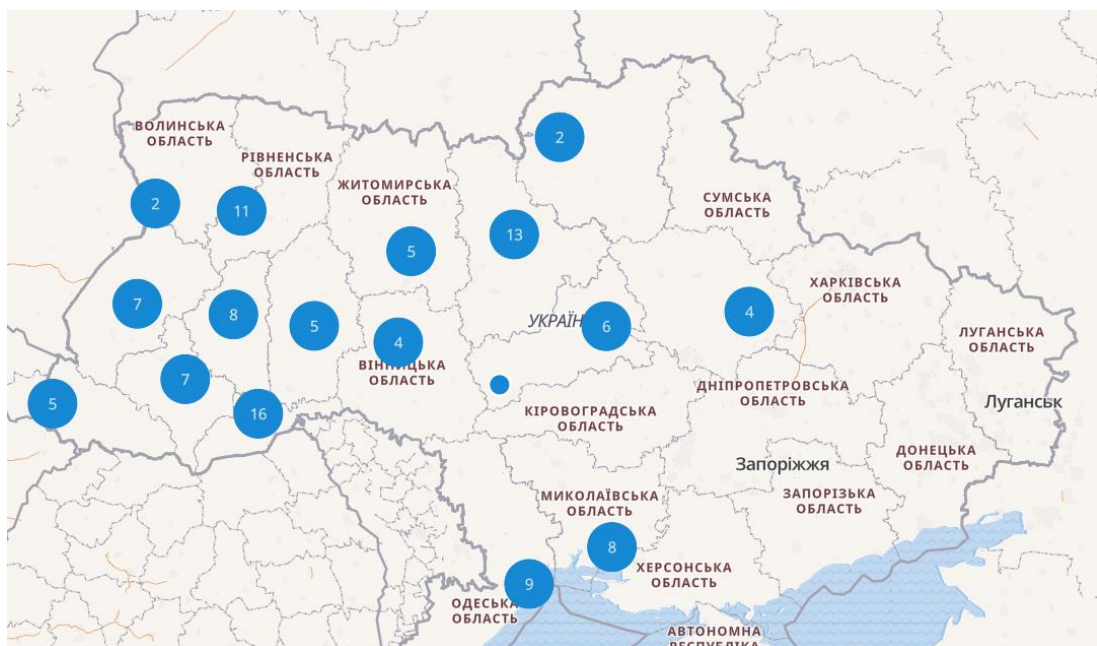


Рис. 2.1. Поширення магазинів компанії в Україні [15]

Основними категоріями товарів, що представлені в роздрібній мережі «Світ Матраців» є:

1. Ліжка. Односпальних, полуторні та двоспальні ліжка для облаштування дитячої та сімейної спальні. Вироби з дерева, металу, ДСП/МДФ з оббивкою та без. Двоюрусні варіанти для невеликої кімнати із двома дітьми.
2. Дивани та крісла. Прямі, кутові та модульні дивани в оббивці з мікрофібри, екошкіри, рогожки, жаккарда, замші або велюру точно.
3. Спальні гарнітури. Комплект меблів для спальні в одному стилі.
4. Матраци. Матраци сертифікованих виробників Німеччини, України та Туреччини. Моделі на незалежному та залежному пружинному блоці, безпружинні варіанти та топтери. Вибір наповнювачів широкий: ортопедична піна, кокосова стружка, латекс, піна Memory.
5. Аксесуари. Наматрацники, підматрацники, подушки та ковдри.

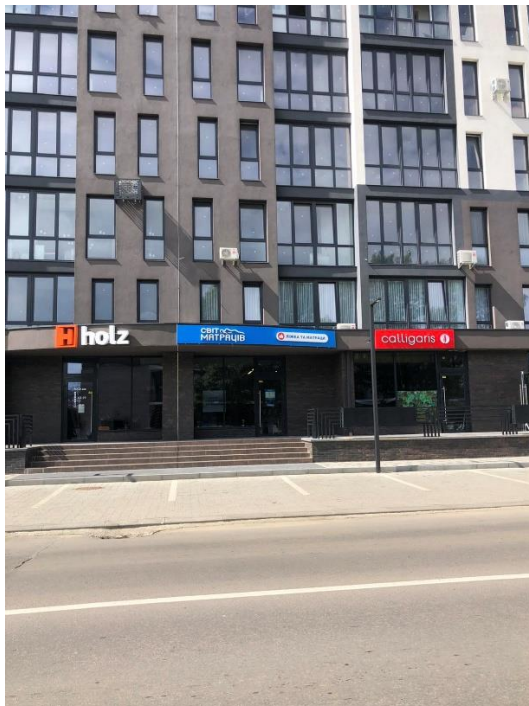


Рис. 2.2. Інтер'єр та екстер'єр магазинів мережі «Світ Матраців» [15]

Основні принципи діяльності компанії «Світ Матраців»:

- турбота про здоров'я споживачів та індивідуальний підхід;
- професійність персоналу і висока якість продукції;
- продажу лише сертифікованих та екологічно чистих товарів.

Якщо третину життя людина проводить уві сні, то фахівці мережі «Світ матраців» пропонують провести її не лише з комфортом, але й з найбільшою користю для здоров'я тіла і душі. Матрац – це головна деталь ліжка, від якої залежить релаксація тіла після важкого робочого дня. Накопичена під час здорового сну енергія необхідна для успішної діяльності людини та її активності. Найнижчі ціни, найвищий асортимент, лише перевірена якість та індивідуальний підхід допомагають нашій компанії задовольняти вимоги усіх споживачів та бути однією з найкращих у своєму секторі ринку. Відвідавши будь-який магазин «Світ матраців», ви отримаєте корисну інформацію про матраци та спальні аксесуари, дізнаєтесь, що таке ортопедичні і анатомічні матраци, яким повинен бути хороший матрац, який матрац підходить саме вам, виходячи з ваших уподобань та можливих проблем, пов'язаних зі станом здоров'я.

Для того, щоб оцінити стратегічні можливості компанії, ми проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища [9, с. 33].

Отож, PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) та технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії. Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище компанії та отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім фактором є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін та втрат ринку.

Проведемо PEST-аналіз «Світу Матраців» та занесемо дані до таблиці.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз компанії «Світ Матраців»

Чинник	Можливість	Загроза
Політичні чинники	1. Посилення законодавства у сфері роздрібної торгівлі 2. Вузька продуктова спеціалізація	1. Нестабільність політичної обстановки країни веде до дестабілізації економіки. 2. Збільшення кількості підприємств цієї галузі, що пропонують однакові послуги, а також укрупнення бізнесу. 3. Збільшення частки та значення підприємств з іноземною участю
Економічні чинники	1. Зменшення податкового навантаження для підприємств 2. Інвестиційні проекти	1. Велика кількість підприємств, на яких люди працюють без оформлення або за чорну зарплату
Соціокультурні фактори	1. Підвищення життєвий рівень населення України 2. Можливість придбання в кредит товарів та послуг	1. Сильне вплив сезонності послуг
Технологічні фактори	1. Потужне технологічне переозброєння дозволить збільшити частку ринку	2. Зменшення частки ринку за рахунок того, що конкуренти вже використовують новітні технології в цій галузі

Джерело: власна розробка

Таким чином, компанії «Світ Матраців», щоб отримати якісні стратегічні можливості, необхідно, чітко усвідомити значну роль реклами, особистих продажів, стимулювання збуту в системі комунікаційної політики. Так само певні та чітко сформульовані цілі дозволять пропорційно співвіднести витрати на комунікаційні заходи та отримати бажані результати, які необхідно регулярно аналізувати розрахунковим шляхом.

На компанію «Світ Матраців» наразі впливає низка факторів прямого впливу, до них ми вважаємо за потрібне віднести наступне:

1) Інновації. На даний момент галузь товарів для сну активно розвивається, туди впроваджуються нові технології. Компанія «Світ Матраців»

теж не стоїть осторонь та використовує нові технологічні розробки, а також представила у своїй мережі новинку – ЕХО-матрац, з гарантією на пружинний блок 25 років.

2) Конкуренти. Компанії «Світ Матраців» зараз має найбільшу мережу магазинів товарів для сну, однак, найбільшу загрозу для неї з точки зору конкуренції становить – нечесна конкуренція. Демпінг цін та копіювання фірмового стилю компанії конкурентами. Також, на сайт компанії часто трапляються атаки з боку конкурентів.

3) Економічні чинники. На компанію наразі сильний вплив мають показники збільшення рівня інфляції та курс обміну валют.

4) Демографія. Портрет покупця компанії «Світ Матраців» складає жінка від 29 до 50 років.

5) Інфраструктура. На логістику компанії сильно впливає пошкодження транспортних шляхів внаслідок ворожих обстрілів.

6) Партнери. Наразі багато компаній-виробників, що представлені в мережі «Світ Матраців» мають значні проблеми з постачаннями сировини та затримують виконання замовлень.

Отож, варто зазначити, що на компанію «Світ Матраців» впливають наступні фактори: інновації, конкуренти, економічні чинники, демографія, інфраструктура, партнери.

Оцінку ефективності маркетингової діяльності почнемо зі SWOT-аналізу, який передбачає виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності «Світу Матраців»

Сильні сторони	Слабкі сторони
стабільний попит продукції; розширена мережа по всій Україні; кваліфіковані працівники; довгострокові ринкові зв'язки на внутрішньому ринку та наявність деяких постійних споживачів на зовнішньому ринку; впізнаваність бренду; гарна репутація компанії як сумлінного партнера; зручне розташування транспортних шляхів.	невдалі місця для відкриття магазинів; неповне використання наявних можливостей; низький рівень контролю через віддаленість торгових точок від головного офісу; роз'єднаність у координації роботи відділів та служб компанії, недостатній обмін інформацією; високі витрати на логістику.
Можливості	Загрози
можливість розширення мережі за рахунок відкриття в малих містах та районних центрах; зниження ціни від виробника; залучення нових споживачів клієнтів через Інтернет-сайт;	втрата існуючих споживачів; нестабільність господарського, податкового, банківського та інших законодавств України; воєнна агресія з боку росії; зміна ситуації на ринку оренди комерційної нерухомості; зростання ціни на пальне, а відповідно вартості логістики.

Джерело: власна розробка

Як видно з таблиці, підприємство має такі слабкі сторони: невдалі місця для відкриття магазинів; неповне використання наявних можливостей; низький рівень контролю через віддаленість торгових точок від головного офісу; роз'єднаність у координації роботи відділів та служб компанії, недостатній обмін інформацією; високі витрати на логістику. Слабкі сторони мають бути усунені, а також необхідно скористатися наявними можливостями.

В результаті заповнення матриці SWOT-аналізу видно повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також перспективи, що відкриваються, і загрожують небезпеки.

2.2 Оцінка стратегічного стану компанії «Світ Матраців»

З часом меблева продукція вдосконалюється та видозмінюється. Для її виробництва стали застосовуватися різні електронні інноваційні технології, що

забезпечують надійність і довговічність, що надають допомогу в пошуку необхідних опцій, варіантів складання, колірної гами, а також знижують витрати покупців на походи по магазинах та економлять час.

Щоб вдало вписатися в існуючу ринкову ситуацію необхідно відповідним чином оцінити своє місце в ній. Необхідно чітко уявляти, наскільки внутрішній потенціал організації відповідає поточним ринковим потребам.

Проводячи аналіз комерційної діяльності ТОВ «Світ Матраців», хочеться виділити кілька параметрів інноваційної діяльності підприємства, згідно із загальною класифікацією інновацій:

1. підприємство реалізує нові види продукту, його конструкції, пристрої, системи та механізми;
2. використовує нові технології продажу товару, способи та методи реалізації;
3. реалізує продукцію виготовлену з нових видів матеріалів;
4. має у користуванні сучасні види обладнання;

Розглянемо нові види продукту, його конструкції, пристрої, системи та механізми. В першу чергу варто виділити реалізацію ліжка з підйомним механізмом. У першу чергу це звичане ліжка, що миттєво перетворюється на зручне місце для зберігання речей.



Рис. 2.3. Варіація ліжка з підйомним механізмом від компанії «Світ Матраців» [15]

Підйомний механізм – чудове рішення для економії простору в кімнаті. У коробі ліжка можна зберігати безліч речей, зокрема великогабаритні аксесуари для сну (подушки, ковдри). Завдяки газовим амортизаторам потрібні мінімальні зусилля, щоб підняти каркас разом з матрацом, саме тому таке зберігання речей є дуже комфортним.

Підприємство використовує нові технології продажу товару, способи та методи реалізації. Всі товари виставлені на огляд покупцям, тобто весь магазин є суцільною вітриною товарів, що привертає увагу покупців, що проходять повз. На відміну від застарілого, але найпопулярнішого прямого методу продажу товару, на даному торговому підприємстві застосовуються прогресивні методи продажу:

- продаж із відкритою виставкою товару;
- продаж товарів попередньо замовлених за зразком;
- за принципом вільного доступу покупців до товарів.

Продаж товарів з відкритою виставкою як на прилавках та прилавкових вітринах, так і на стендах та інших видах обладнання в торговому залі полягає в тому, що покупець самостійно відбирає товар, а продавець, що стоїть за прилавком або знаходиться в торговому залі, дає необхідні довідки, підраховує вартість покупки, отримує гроші та упаковує товар. За такого способу продажу продуктів відпадає потреба в касирах.

Цей метод торгівлі зручний для покупців, тому що їм не доводиться ходити торговим залом від продавця до каси, а потім назад до продавця. Вільний доступ покупців до товару і добір його прискорюють процес обслуговування, збільшують пропускну спроможність магазину, скорочуються витрати, сприяє збільшенню товарообігу.

Продаж товарів попередньо замовлених за зразком здійснюється так. Покупець знайомиться з асортиментом нових колекцій за каталогом, а потім замовляє товар, що йому сподобався. Продавець приймає замовлення та передає його директору. Потім директор відправляє це замовлення через Інтернет постачальнику і через деякий час товар надходить до магазину.

Продаж товарів за зразками характерна тим, що покупець, ознайомившись із зразком товару, оплачує його вартість та отримує або замовляє в магазині інший екземпляр обраного товару. Такий вид дає можливість раціонально використовувати площу торгового залу, ширше показувати товари за їх моделями, розмірами, кольорами, кольорами та цінами. При продажі меблів за зразками відпадає потреба завозити всі ці громіздкі товари в магазин. Сплативши обраний зразок, покупець отримує куплені вироби з доставкою додому прямо з баз або безпосередньо із заводів-виробників. У цьому методі торгівлі скорочуються зайві перевезення, зберігається якість товару, створюються умови ширшого показу товарів.

Продаж товарів з вільним доступом до них покупців, надає можливість самостійного вільного вибору товарів з найменшою витратою часу. Активним помічником покупця є продавець-консультант, який допомагає вибрати товар, розрахуватися за придбану покупку, запакувати її та передати покупцю.

Основними вимогами правильної організації продажу товарів із вільним доступом до них є:

1. покупець повинен добре бачити всі товари, викладені (вивішені) або розміщені у торговому залі;
2. у магазині має бути організована хороша усна та німа інформація, яка допомагала б покупцям швидко купити необхідні товари;
3. товари повинні викладатися та розміщуватися за групами, видами, розмірами та цінами;
4. асортимент товарів робочому місці продавця повинен постійно поповнюватися [16].

Нещодавно підприємством були придбані нові види касового обладнання, що відповідають усім українським та міжнародним стандартам. Перша вимога до кас – це необхідність роботи з так званою периферією, а саме наявність дисплея, сканера штрих-кодів, а також рідера кредитних карт. Ще один важливий критерій – постачання в комплекті з обладнанням специфічного програмного забезпечення. Це програми, що підтримують Front-office, що

дозволяє синхронізувати роботу касовим апаратом між собою, комп'ютером, здійснює обробку даних, отриманих від кожної каси, а також реалізує фіскальні функції.

Підприємство проводить досить активну інноваційну політику з допомогою власні кошти. На даний момент йде пошук засобів для покупки інноваційної технології нового покоління – віртуальний шоу-рум «1-Vision», що дозволить спростити та прискорити процес вибору необхідного варіанту оздоблення меблів. Це зручний та ефективний інструмент. Він дозволяє яскраво демонструвати на екрані комп'ютера реалістичні 3D моделі меблів у різному виконанні. Шоу-рум «1-Vision» дозволяє в подробицях розглянути вибрані моделі та побачити їх у різних варіантах оздоблення (рис. 2.3) [13]. Він може стати інструментом для демонстрації нових виробів та визначення попиту на них. Завдяки цьому інноваційному програмному забезпеченню інноваційна діяльність підприємства, що займається продажем меблів, може проходити у трьох напрямках:

- впровадження нових способів реалізації, інноваційний маркетинг виробів меблевої промисловості, інновації в рекламі меблів.
- розробка нових та вдосконалення старих методів закупівлі товарів, оптимізація закупівельного циклу;
- вдосконалення способів збирання та встановлення меблів;
- розробка та впровадження нових комплектів меблів, розробка нового дизайну та конструкцій меблів.



Рис. 2.4. 3-d модель матрацу від компанії «Світ Матраців» у візуальному шоурумі «1-Vision» [15]

Підприємство проводить активну роботу у перших двох із зазначених напрямків. На підприємстві вдосконалюються методи реалізації, а також проводиться набір кваліфікованих спеціалістів для розробки нових моделей та конструкцій з урахуванням побажань клієнтів.

Враховуючи всі перераховані вище фактори, інноваційну діяльність підприємства можна оцінити як досить високу та прогресивну.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТ МАТРАЦІВ»

3.1 Розробка та оцінка варіантів подальшого розвитку

Місія компанії. Ми створюємо для наших клієнтів якісні меблі за доступними цінами, приносячи стабільний прибуток нашим акціонерам, покращуючи добробут наших співробітників та підвищуючи цінність нашого бізнесу на благо Вітчизни.

Цінності компанії:

- персонал компанії
- лояльність споживачів
- сильна торгова марка
- високий науково-технічний потенціал
- міцна ділова репутація
- соціальна відповідальність

Стратегічні цілі:

1) Лідерство

- Збереження лідерства на українському меблевому ринку.
- Активна інтеграція у світове господарство.
- Досягнення передового рівня кваліфікації персоналу.

2) Ефективність

- Ефективне управління ресурсами та витратами.
- Постійне покращення якості.
- Розвиток корпоративної культури, орієнтованої досягнення результату.

3) Гнучкість

- Використання передових гнучких технологій виробництва ліжок та матраців.

- Оперативне реагування компанії на вимоги ринку.
- Забезпечення споживачів меблями та матрацами, що відповідають міжнародним нормам безпеки та екології.

Корпоративна філософія.

Наші засновники – топ-менеджери та інвестори. Вони довіряють нам свій капітал та оцінюють ефективність нашої діяльності.

Наш головний ресурс – персонал. Товариство є колективом робітників, службовців і менеджерів, в якому всі працюють над вирішенням спільного завдання – ефективність і прибутковість бізнесу з виробництва сучасного, якісного та максимально комфортних меблів для спальні.

Наші ліжка та матраци – це матеріальне втілення виробничої культури та професіоналізму його персоналу.

Наші постачальники – це частина нашого колективу. Ми розвиваємо довгострокові виробничі зв'язки з постачальниками на принципах співпраці, поваги, справедливості та взаємної вигоди.

Наші покупці «платять» нам заробітну плату – наші успіхи залежать від них. Їхня думка – головний пріоритет у діяльності товариства.

Наші конкуренти – це сектор нашої особливої уваги. Ми готові до відкритої та чесної конкуренції – як одного з головних чинників найповнішого задоволення потреб наших покупців.

Наше майбутнє – безперервний розвиток. Ми будемо використовувати всі можливі інновації у технологіях та бізнесі.

Реалізацію маркетингової стратегії компанії «Світ Матраців» буде здійснювати відділ маркетингу.

На 2023 рік запланована наступна структура відділу маркетингу: керівник відділу, відео, відділ дизайну, регіональні маркетологи та діджитал маркетологи.

СТРУКТУРА ВІДДІЛУ

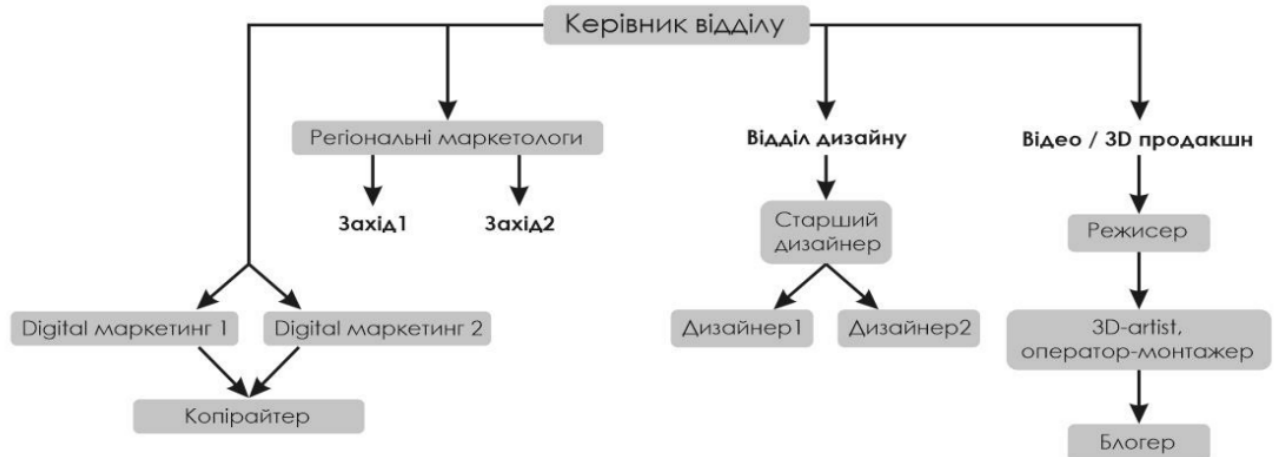


Рис. 3.1. Структура відділу маркетингу компанії «Світ Матраців»

ЦІЛІ	ЗП - збільшення продажів + 20% (сталі ТТ)
	Т - трафік + 20% (сталі ТТ)
	КК - коефіцієнт конверсії 0,3 - 0,4 (0,25 ТЦ)
	КЗ - кількість замовлень 80 000 (2020 - 57 000)
	СЧ - середній чек 6500 грн. (2020 - 5724 грн)
	СМ - 7500 грн (2020 - 7103 грн)
	ТТ - відкриття 30 магазинів
	Д - сер. Продажі з соц. мереж 150 000 грн (2020 - 115 780 грн)
	С - приріст в соц. мережах фоловерів на 120% - 100 000
	Ю - к-ть переглядів - 2 000 000, к-ть підписників - 10 000
	К - 8% від обороту + середнє замовлення 11 000

Рис. 3.2. Цілі компанії «Світ Матраців на 2023 рік

Ключовими цілями компанії «Світ Матраців» на 2023 рік, в першу чергу є:

- зростання трафіку на 20% (це ключовий показник, на який в першу чергу впливає зовнішня реклама).
- Збільшення середнього чеку до 6500 грн.

СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ:	
1	Підвищення ефективності роботи відділу маркетингу.
2	Відкриття ТТ за новим гайдлайном (його доопрацювання)
3	Введення та контроль виконання всіх вимог гайдлайну компанії
4	Робота з ВТМ (оновлення, серії 2021)
5	Розробка книги мерчендайзингу Світ Матраців
6	Збільшення та розвиток Digital напрямку
7	Популяризація Світ Матраців
8	Прорахунки та реалізація проєкту "Радіо"
9	Розробка та реалізація IM Munger
10	Маркетингові дослідження ринку ліжок та матраців
11	Розробка портрету digital покупця
12	Розробка та тест проєкту "Спробуй мене (матрац)- Тест-драйв матрацу"
13	Кредити та оплата частинами просування та ріст
14	Розробка рекламних компанії згідно плану
15	Розробка та реалізація точковий активностей
16	Реалізація та контроль бюджету
17	Реалізація проєкту «Посади дерево»
18	Взаємодія відділу з іншими відділами
19	Тім білдінг команди. Командний квест в горах

Рис. 3.3. Стратегічні завдання відділу маркетингу

Варто зазначити, що кошти на просування продукції виділяються з прибутку організації. Витрата реклами у ТОВ «Світ Матраців» становить 7-10% від прибутку.

У рекламному оголошенні зазначається повна назва підприємства, короткий перелік продукції, інформація про ціни та координати магазинів компанії.

Відповідальність за просування продукції та контроль за виконанням плану та ефективністю рекламної кампанії покладається на відділ маркетингу та реклами.

Соціологічне опитування потенційних покупців компанії «Світ Матраців» дозволило виявити недоліки в рекламній діяльності підприємства та запропонувати деякі заходи щодо підвищення ефективності реклами.

Запитання: Чи знаєте Ви про мережу магазинів компанії «Світ Матраців»?

Результат: 70% – «так», 30% м «ні»

Запитання: Чи відвідували Ви цей магазин?

Результат: 70% – (з тих, хто знає) – «так»

Запитання: Як часто Ви відвідуєте цей магазин?

Результат:

- а) 1 раз на рік – 20%
- б) 1 раз на 2 роки – 50%
- в) рідше ніж 1 раз на пів року - 0

Питання: Якою була мета Вашого відвідування магазину?

Результат: «ознайомитись з асортиментом» – 60%
«зробити покупку» – 10%

Питання: Якщо так, то чи були Ви задоволені зробленою Вами покупкою?

Результат: «так» – 95%

В опитуванні взяли участь 50 людей. Дані опитування дозволили скласти уявлення про контингент покупців магазину. Здебільшого це люди середнього віку та середнього матеріального достатку, що мають сімейний стан (як правило – сім'я з 4-х осіб). Це так само і чоловіки, і жінки різних верств населення.

Проведене опитування дозволили розробити такі рекомендації:

1. Доцільно доповнити існуючі способи рекламної діяльності підприємства (борди, сітілайти, банери, брендovanі авто) радіорекламою.
2. По можливості розширити асортимент товарів офісними кріслами та диванами і відобразити це у рекламі.
3. Зробити більш наочним оголошення про режим роботи магазину, оскільки деякі покупці виявилися неправильно поінформовані.
4. Звернути увагу до грамотне планування рекламної кампанії. Рекомендується проведення моніторингових досліджень із метою відстеження динаміки потреб покупців.

3.2 Удосконалення стратегії ТОВ «Світ Матраців»

За результатами цього дослідження необхідно формувати стратегію збуту та просування продукції компанії «Світ Матраців» на ринку, а також

застосовувати нові методи реклами, які розглянуті нижче:

1. Участь у виставці (організація власного стенду). Участь у виставці дає можливість продемонструвати свій товар, залучити на стенд не лише звичайних покупців, а й дилерів, а також дрібні та великі роздрібні мережі. Робоча група з організації виставкових стендів має розробити план подачі інформації на стенді, дизайнерську обробку стенду. Від загального рівня обізнаності, коректності та зовнішнього вигляду співробітників на стенді, дизайну та технічного рівня самого стенду залежить імідж фірми та зацікавленість відвідувачами у товарі, що виставляється.

На стенді організуються елементи інших маркетингових комунікацій, таких як особистий продажів (пропонований товар можна продавати на стенді зі знижкою, можна запропонувати різні бонуси в залежності від обсягу, що замовляється).

Також на стенді можна проводити лотереї, безкоштовні роздачі рекламних буклетів (стимулювання збуту), олівців з логотипом, прайс-листів з контактними телефонами та переліком послуг [3].

2. Реклама на телебаченні. Реклама на телебаченні є найефективнішою. Ролик має бути максимально інформативним і пущеним за кілька днів до початку виставки. Також представник зі зв'язків з пресою повинен домовитися з великими телекомпаніями, які роблять репортажі в інформаційні випуски про подання інформації про товар, що продається (прихована реклама, формування паблісіті).

Оскільки виставка відбувається на місцевому рівні, доцільно використовувати місцеві телерадіокомпанії. Кількість показів становить від трьох до п'яти на добу протягом тижня. У випадку з рекламним роликом перед виставкою тривалість ролика приблизно становитиме 30 секунд. А також, крім цього, періодично пускати рекламні ролики з оголошенням про сезонні або передсвяткові знижки. У даному випадку рекомендується використовувати рядок, що біжить, рядок дублюється протягом дня 20 разів.

3. Реклама у газеті, журналі. Реклама в газеті (журналі) є одним із

найзручніших, оскільки можна як дати рекламне оголошення загальноприйнятого формату, а й дати інтерв'ю керівника підприємства приховану рекламу чи навіть статтю фірму [16].

4. Реклама на радіо. Реклама на радіо носить дуже короткочасний характер, отже повідомлення можна давати лише дні виставки і кілька днів до початку. Так само як і реклама на телебаченні ролик має бути інформативним. Потрібно звернути увагу на рейтинги радіостанцій серед ділових людей для підвищення ефективності. А також можна давати рекламні ролики під час дії різних знижок чи акцій.

5. Реклама в транспорті. Різними видами транспорту у місті користуються до 90% населення. Рекламні можливості різних транспортних засобів дуже широкі.

Транспортна реклама сама по собі має низку переваг перед іншими носіями: надзвичайна дешевизна першого рекламного контакту; високий рівень уваги споживачів; висока частотність; широке охоплення.

Враження від побаченої зовнішньої реклами зберігається у 71% перехожих, що зіткнулися з нею вперше. Тоді як вперше почутий радіо ролик запам'ятовують лише 18%, вперше побачений відеоролик – 23%. Можливо, показник запам'ятовуваності у транзитної реклами вищий за 71% - завдяки її динамічності, мобільності та, часто, більшим розмірам у порівнянні з рекламними щитами [3].

Транспортну рекламу прийнято порівнювати із магістральними щитами. Машини наземного транспорту, чи це автобус, трамвай або тролейбус, можна представити як довгий горизонтальний щит, що переміщається багатокілометровими маршрутами, що охоплюють центр, торгові вулиці, спальні райони. Потрапляючи до зору пішоходів, пасажирів, водіїв, тобто. потенційних адресатів, транспортна реклама діє у мінливій обстановці. Повторюється, але з набридає (на відміну телевізійної реклами) – інше перевагу транспортної реклами. Дуже часто у телевізійній та радіо рекламі рекламний образ витісняє сам товар, рекламну пропозицію, ім'я чи координати

фірми. На відміну від цього, транспортна реклама забезпечує чіткість, визначеність та лаконічність рекламного звернення.

Розміщення реклами на транспорті має передувати робота з оцінки транспортних можливостей міста. Також слід враховувати таку інформацію:

- частка міського населення;
- кількість транспортних одиниць;
- розгалуженість та «престижність» маршрутів;

ВИСНОВКИ

На сьогодні існують три рівні стратегій: перший рівень – базові стратегії, другий – конкурентні стратегії, третій – функціональні стратегії. Щоб вибрати стратегію розвитку підприємству необхідно провести дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, провести стратегічний та конкурентний аналіз, визначає можливі варіанти стратегій, потім вибирає один із варіантів та формулювати власну стратегію, на останньому етапі готується остаточний стратегічний план, виходячи з раніше проведених аналізів.

Малий і середній бізнес через відсутність серйозних фінансових резервів є найбільш не захищеним сектором економіки від зовнішніх впливів. У той самий час, він має бути доступний всім соціальних верств населення, безпечний і щодо простий під час здійснення господарську діяльність. Основна особливість розвитку малих фірм у ринкових умовах полягає в їх гнучкості, тобто. можливості оперативно перебудовувати свою виробничу діяльність залежно від ринкової ситуації.

У цьому роботі було досліджено діяльність ТОВ «Світ Матраців». Компанія застосовує стратегію глибокого проникнення ринку.

Перший етап включав аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища компанії. Було виявлено, що ТОВ «Світ Матраців» має такі слабкі позиції як: невдалі місця для відкриття магазинів; неповне використання наявних можливостей; низький рівень контролю через віддаленість торгових точок від головного офісу; роз'єднаність у координації роботи відділів та служб компанії, недостатній обмін інформацією; високі витрати на логістику. Слабкі сторони мають бути усунені, а також необхідно скористатися наявними можливостями.

В результаті заповнення матриці SWOT-аналізу видно повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також перспективи, що відкриваються, і загрожують небезпеки.

Другий етап включав аналіз довкілля підприємства, зокрема порівняльний аналіз конкурентів. Було виявлено, що компанія «Світ Матраців»

має чітку конкурентну позицію та має всі шанси стати лідером на ринку товарів для сну.

Виходячи з стратегічного стану підприємства для ТОВ «Світ Матраців» рекомендується використовувати високо охоплювальні медіа з низькою вартістю розміщення. У рамках стратегії розвитку ринку можна запропонувати такі заходи, які підвищать конкурентоспроможність фірми і, як наслідок, призведуть до підвищення економічних показників: реструктуризація наявного сайту; поширення інформації про компанію у засобах масової інформації; поширення рекламно-інформаційних листівок щодо діяльності ТОВ «Світ Матраців».

У першому розділі розглянуто сутність стратегії і зміст стратегічного розвитку підприємства та принципи управління підприємством. Визначили, що ключовими завданнями, які вирішуються за допомогою стратегічного управління є: вибір комерційної діяльності, опрацювання та впровадження стратегії, контроль за процесом реалізації стратегії, вивчення результатів, внесення корективів.

Стратегічне управління – це постановка цілей, планування роки розвитку, визначення стилю діяльності підприємства.

Контроль над виконанням стратегії – це безперервне спостереження процесом її реалізації. Контроль покликаний заздалегідь визначати майбутні небезпеки, виявляти відхилення від прийнятої стратегії та помилки.

У другому розділі досліджено діяльність компанії «Світ Матраців». Варто зазначити, що компанії для того щоб отримати якісні стратегічні можливості, необхідно чітко усвідомити значну роль реклами, особистих продажів, стимулювання збуту в системі комунікаційної політики. Так само певні та чітко сформульовані цілі дозволять пропорційно співвіднести витрати на комунікаційні заходи та отримати бажані результати, які необхідно регулярно аналізувати розрахунковим шляхом.

У третьому розділі надано рекомендовані шляхи розвитку компанії «Світ Матраців». В першу чергу – через маркетингову стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анишин В. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник/За ред. В. М. Анишина А. А., 2003. - 528 с.
2. Близнюк, І.А. Інтелектуальна власність та закон. Теоретичні питання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt>
3. В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровік, О.М. Полякова; Ю.М. Уткіна Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник/ В.Л.Дикань та ін. Харків: УкрДазт. 2012. 415с.
4. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
6. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник/В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. - К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
7. Дикань В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. – Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.
8. Дрок Т. Є. Про підходи до формуванню та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства// Молодий учений. – 2014. – №10.
9. Емінова А.О. Розробка ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємств у сучасних умовах. Економічний аналіз: теорія та практика №14 (22), 2011.
10. Єфремов В.С. Стратегічне управління у контексті організаційного розвитку [Електронний ресурс]/В.С. Єфремов. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml>.
11. Інноваційний менеджмент. Підручник/За ред. С. Д. Ілленкової, - М.: Юніті, 1997 р. – 311

12. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2009. Вип. 19. С. 46–55.
13. Н.А. Брусенко. Інноваційно-інвестиційні пріоритети у стратегії розвитку підприємств України Інновації №2 (112), 2008.
14. Офіційний сайт компанії «Світ Матраців». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://svit-matrasiv.com.ua/ua/>
15. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х.: ІНЖЕК, 2009. 323 с.
16. Райзберг, Б.А. Сучасний економічний словник [Текст]/Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський Є.Б. Стародубцева. - М.: ІНФРА-М, 2004. – 480 с.
17. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: ТАЙП, 2010. – 223 с.
18. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Економічна думка. 2009. № 23. с. 347–356.
19. Стратегія в умовах невизначеності / Х. Кортні, Дж. Керкленд, П. Вігері. Економічні стратегії. 2002. № 6. с. 78–85.
20. Сурін, А. В. Інноваційний менеджмент: підручник / А. В. Сурін, О. П. Молчанова – М.: ІНФРА-М, 2008 – 368 с.
21. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2009. 432 с. 8. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. К.: Сузір'я, 2008. 690 с.
22. Фінансова стратегія підприємства / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська та ін. Економікус. 2009. № 18. с. 141–146.
23. Хворостова Є.А. Удосконалення управління фінансами та інноваційний розвиток підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html>
24. Хотяшева, О. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / О. М. Хотяшева, 2005. – 318 с.

25. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. – с. 142–151.
26. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
27. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
28. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
29. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
30. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
31. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
32. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

33. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

34. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

35. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

36. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13.

37. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

38. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

39. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

40. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред.

доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

41. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

42. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

43. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

44. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

45. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnik V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

46. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

47. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by

Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – C. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

48. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

49. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

50. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

51. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

52. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

53. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48.

doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

54. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

55. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. International Journal of Environment and Pollution, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

56. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

57. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>