

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,
(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка і бізнес
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Аналіз зовнішнього середовища та перспектив розвитку підприємства _

Здобувача(ки) групи Ез-93-1с _ Беспрозвана Вікторія Олександрівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

_____ Вікторія БЕСПРОЗВАНА _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ доц. д.е.н., проф. Олександр ДЕРИКОЛЕНКО _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2023

Анотація

Метою дослідження є дослідження зовнішнього середовища сучасного підприємства задля визначення перспектив його розвитку.

Результати дослідження: проаналізовано концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту; визначено поняття «стратегія підприємства» та зміст і структуру стратегічного управління; досліджено фактори оточення підприємства; проведена оцінка стратегічних позицій та SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Термо»; надано практичні рекомендації щодо розвитку підприємства «Термо».

Об'єктом дослідження виступають показники діяльності підприємства ТОВ «ТЕРМО».

Предметом дослідження є сукупність методів та підходів, які використовуються в процесі оцінки стратегічного потенціалу підприємства задля формування перспективних напрямів його розвитку.

Практична значимість отриманих результатів у запропонованих для реальних умов підприємства напрямів його розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використана сукупність методів та прийомів наукового пізнання. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та фінансів, теорії стратегічного управління, класичні та сучасні підходи до фінансового аналізу підприємства, які висвітлені в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, ефективність, зовнішнє середовище, стратегічний потенціал, SWOT-аналіз, конкурентні переваги.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1. Сучасна концепція стратегічного менеджменту. Поняття «стратегія підприємства».....	6
1.2 Стратегічне управління і стратегічний менеджмент. Зміст та структура стратегічного управління.....	13
РОЗДІЛ 2. ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
2.1 Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.....	18
2.2 Моделі вивчення зовнішнього середовища. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища	23
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА SWOT-АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРМО».....	27
3.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Термо»	27
3.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Термо».....	29
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку компанії	35
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Стратегічний розвиток підприємства передбачає підготовку наявних ресурсів до майбутніх можливостей шляхом проведення розгорнутого стратегічного аналізу і розробки стратегічних планів. Головна мета полягає в досягненні поставлених цілей та отриманні стійких конкурентних переваг шляхом оперативної реакції та швидкої адаптації до змін у навколишньому середовищі та вироблення продукції, яка задовольняє потреби споживачів. Світові тренди розвитку, що обумовлені процесами цифровізації [8,17,18,19,20,22,23,24,33,34,40,41,48,49,50,54,55] бізнес-процесів та рухом світової спільноти к цілям сталого розвитку [2,3,4,6,37,39,42,43,44,46,47,51,52, 53,56,57,58], можуть значно вплинути на стратегічні напрями розвитку бізнесу. Це треба обов'язково враховувати при розробці стратегії.

Розробка стратегії підприємства визначається конкретною ситуацією, що склалася внутрішньо та зовнішньо. Вона вимагає аналізу факторів, що впливають на підприємство, з метою прийняття відповідних стратегічних рішень.

Актуальність даної теми кваліфікаційної роботи зумовлена нестабільним зовнішнім середовищем, з яким стикаються українські підприємства, працюючи на ринкових засадах. Проблема виживання та безперервного розвитку підприємств, впровадження нових технологій та привернення висококваліфікованих кадрів стає надзвичайно важливою. Для успішного вирішення цих проблем потрібно ефективно визначати та керувати стратегічним потенціалом підприємства..

Метою роботи є дослідження зовнішнього середовища та перспектив розвитку бізнесу для умов конкретного підприємства.

Для досягнення даної мети були поставлені такі завдання:

- розгляд концептуальних засад теорії стратегічного менеджменту.
- визначити поняття «стратегія підприємства» та зміст і структуру

стратегічного управління

- аналіз оточення підприємства..
- оцінити стратегічні позиції та провести SWOT-аналіз підприємства «Термо».
- надати практичні рекомендації щодо розвитку підприємства «Термо»..

Об'єктом дослідження роботи є оцінка впливу зовнішнього середовища підприємства на перспективи його розвитку.

Предмет дослідження роботи є наукові та методичні підходи до розробки оцінка впливу зовнішнього середовища підприємства на перспективи його розвитку.

Огляд джерел, що використані в роботі. Джерелами для написання даної роботи послужили нормативні документи України, навчальні посібники, статистична звітність, а також матеріали, які відображають теоретичні відомості.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сучасна концепція стратегічного менеджменту. Поняття «стратегія підприємства»

На сучасному етапі більшість українських підприємств, фірм і компаній використовують концепцію стратегічного менеджменту, яка базується на концептуальній моделі, що включає в себе вісім елементів: (рис. 1.1) [6].



Рис.1.1 Концептуальна схема стратегічного менеджменту сучасним підприємством

1. Ретроспективний аналіз діяльності підприємства, який включає оцінку минулих досягнень, аналіз помилок та успіхів, виявлення основних тенденцій і залучення важливих вихідних даних.

2. Діагноз сильних і слабких сторін підприємства, що дозволяє виявити переваги та недоліки, аналізувати внутрішні ресурси, здібності та обмеження.
3. Прогнозування тенденцій і змін, що допомагає оцінити майбутні можливості та виклики, аналізувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори.
4. Встановлення цілей діяльності, що передбачає формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених цілей, які відображають бажані результати.
5. Розробка стратегії розвитку, яка визначає основні напрямки діяльності, вибір конкурентної позиції, встановлення переваг та вироблення стратегічних пріоритетів.
6. Розробка системи планів, проектів і програм розвитку, що передбачає конкретні дії, ресурси та терміни для досягнення поставлених цілей і реалізації стратегії.
7. Впровадження системи забезпеченості виконання планів, проектів і програм, що охоплює розподіл ролей, відповідальностей, ресурсів та процесів для забезпечення успішної реалізації стратегічних планів.
8. Здійснення стратегічного контролю, що включає систематичну оцінку досягнень відносно поставлених цілей, перевірку виконання стратегії, виявлення відхилень та прийняття коригуючих заходів.

Ця концептуальна модель стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам аналізувати свою діяльність, виявляти сильні та слабкі сторони, прогнозувати майбутні тенденції, встановлювати цілі та розробляти стратегії для досягнення конкурентної переваги. Вона також забезпечує системний підхід до управління, допомагає забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та досягти стійкого розвитку підприємства.

Актуальність цієї теми полягає у тому, що в умовах нестабільного ринкового середовища стратегічний розвиток стає ключовим фактором успіху підприємства [5,7,9,10,11,12,13,21,25,30,31,32,35,36,38,45]. Він дозволяє

підготувати підприємство до майбутніх можливостей та викликів, забезпечити його конкурентоспроможність та стійкість, а також виявити нові шляхи для зростання та розвитку.

Оснoву даної концептуальної моделі складають стратегічний аналіз, концепція корпоративної стратегії, її реалізації та контролінг. [7].



Рис. 1.2 Модель стратегічного менеджменту сучасним підприємством

Аналізуючи рис. 1.1 і 1.2, ми можемо з достатньою коректністю сформулювати предмет, об'єкт і мету стратегічного менеджменту будь-якої організації [8].

Предметом стратегічного менеджменту є розробка та реалізація стратегій, які дозволяють підприємствам досягати своїх цілей та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Основною задачею стратегічного менеджменту є визначення оптимального напрямку розвитку підприємства, встановлення конкретних цілей, формулювання стратегічних планів та впровадження ефективних механізмів контролю.

Стратегічний менеджмент охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення його потенційних можливостей та загроз,

а також оцінку сильних і слабких сторін організації. На основі цих даних формуються стратегічні цілі та розробляються стратегії, включаючи вибір конкурентної позиції, напрямки розвитку, алокацію ресурсів та плани дій.

Стратегічний менеджмент також включає в себе моніторинг та оцінку результатів реалізації стратегій, аналіз конкурентного середовища, виявлення нових можливостей та викликів, адаптацію до змін, а також коригування стратегій для досягнення оптимальних результатів.

Основна ідея стратегічного менеджменту полягає в тому, що ефективно управління стратегією дозволяє підприємствам досягати конкурентної переваги, створювати стійку позицію на ринку та забезпечувати стаке й успішне функціонування в майбутньому.

Об'єктом стратегічного менеджменту є підприємство або організація в цілому. Це може бути будь-яка комерційна компанія, некомерційна організація, установа, урядова структура або будь-який інший суб'єкт господарювання, який має свої цілі, ресурси та потребу в ефективному управлінні.

Об'єкт стратегічного менеджменту може бути визначений на різних рівнях. Наприклад, на рівні окремого підприємства об'єктом може бути саме підприємство в цілому або його окрема підрозділ/відділ. На рівні групи компаній або холдингу, об'єктом може бути вся група компаній як єдиний сукупний організм.

Об'єкт стратегічного менеджменту може включати різноманітні аспекти підприємницької діяльності, такі як стратегічне планування, вибір конкурентної стратегії, управління ресурсами, маркетинг та збут, фінансове управління, організаційна структура та управління персоналом.

Важливо враховувати, що об'єкт стратегічного менеджменту може змінюватися залежно від контексту та масштабу аналізу. Наприклад, на рівні галузі або ринку об'єктом можуть бути ринкові умови, конкуренти, споживачі тощо.

Основна мета стратегічного менеджменту полягає в досягненні конкурентної переваги та створенні стійкої позиції на ринку для обраного об'єкта шляхом розробки його стратегії.

Стратегія - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей та задоволення потреб підприємства або організації в умовах конкурентного середовища. Вона визначає загальну направленість, основні принципи та методи, за допомогою яких організація планує досягнути своїх цілей та отримати конкурентну перевагу.

Стратегія включає в себе вибір та розробку планів дій, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на успіх організації. Вона охоплює такі аспекти, як цілі організації, обрану напрямку розвитку, способи використання ресурсів, а також стратегічні плани дій для досягнення поставлених цілей.

Стратегія має декілька ключових характеристик:

- Довгостроковість: Стратегічні рішення мають впливати на організацію на тривалий період, часто на кілька років або більше.
- Направленість на досягнення цілей: Стратегія визначає цілі, які організація прагне досягти та способи, якими вона планує досягти цих цілей.
- Врахування конкурентного середовища: Стратегія враховує зовнішнє середовище, такі як конкуренція, ринкові умови, тенденції розвитку галузі та інші фактори, які можуть впливати на успіх організації.
- Взаємозв'язок з тактикою: Стратегія визначає загальний напрямок, в той час як тактика визначає конкретні дії та кроки, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Взаємозв'язок між стратегією та тактикою полягає в тому, що стратегія встановлює загальні принципи та напрямок, а тактика конкретизує ці принципи і перетворює їх на конкретні дії.

Стратегія включає в себе такі елементи:

1. Аналіз: Вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, включаючи оцінку конкурентів, ринків, технологічних тенденцій, ресурсів та інших факторів.
2. Формулювання місії та цілей: Визначення місії організації (її сутності та позиціонування) і встановлення конкретних цілей, які організація прагне досягти.
3. Вибір стратегічних напрямків: Визначення основних шляхів досягнення цілей організації, таких як розширення ринків, введення нових продуктів, оптимізація процесів, партнерство з іншими компаніями тощо.
4. Розробка стратегічних планів: Визначення конкретних дій, проєктів та програм, які допоможуть втілити стратегію в життя.
5. Реалізація та контроль: Здійснення стратегічних планів, відстеження їх виконання, оцінка результатів та коригування стратегії, якщо потрібно.

Стратегія є важливим інструментом управління організацією, оскільки вона допомагає визначити шлях досягнення успіху та конкурентної переваги. Вона дозволяє організації орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати та адаптуватися до змін у середовищі та досягати стійкі результати. Крім того, стратегія допомагає організації уникнути розсіювання зусиль та спрямовує увагу на пріоритетні завдання.

У процесі розробки стратегії, організація аналізує свої конкурентні переваги, ресурси, здатності та обмеження, а також зовнішнє середовище, що включає ринкові умови, економічні тенденції, політичний контекст та інші фактори. На основі цього аналізу визначаються стратегічні напрямки, які найкращим чином сприятимуть досягненню цілей організації.

Стратегія може бути різноманітною в залежності від контексту та мети організації. Вона може включати елементи, такі як конкурентна стратегія,

інноваційна стратегія, розвиток нових ринків, лідерство вартості, диференціація, альянси та багато інших.

Важливо пам'ятати, що стратегія повинна бути гнучкою та піддається оновленню залежно від змін у середовищі та розвитку організації. Вона повинна бути постійно переглянута, оцінена та вдосконалена для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.1 - Класифікація базових стратегій підприємства

Тип стратегії	Напрями
Корпоративна стратегія	визначає загальну спрямованість і планування діяльності корпорації або великого підприємства. Вона орієнтована на досягнення мети організації в цілому і включає в себе визначення напрямків розвитку, розміщення ресурсів, розширення бізнесу та взаємодію з ринком та іншими учасниками.
Ділова стратегія	спрямована на досягнення конкурентної переваги в певній галузі або сегменті ринку. Вона визначає способи, якими підприємство планує зайняти сильне положення на ринку, задовольняти потреби своїх клієнтів і отримувати прибуток. Ділова стратегія орієнтована на розвиток конкретного бізнесу або продуктової лінії в межах корпорації.
Функціональна стратегія	визначає специфічні дії та підходи, які використовуються в межах окремих функціональних областей організації (наприклад, маркетингу, фінансів, операцій, ресурсного управління тощо). Вона спрямована на досягнення цілей та виконання завдань у межах конкретної функціональної області, забезпечуючи сприятливі умови для реалізації більш широких стратегічних цілей підприємства.
Операційна стратегія	спрямована на ефективне управління операційною діяльністю підприємства з метою досягнення конкурентних переваг і забезпечення високої якості продукції або послуг. Вона орієнтована на планування, координацію та керування всіма операційними процесами підприємства, включаючи виробництво, постачання, логістику, якість, технології та інші аспекти операційного управління.

Можна зробити висновок, що розробка стратегій управління на сучасних підприємствах є критично важливою для їх виживання на ринку та успішної конкурентної боротьби. Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дозволяє ефективно використовувати економічні, організаційні та технічні можливості виробництва і своєчасно координувати роботу з

розвитку підприємства. Це допомагає створити вигоду перед конкурентами і забезпечити стійке місце на ринку.

1.2 Стратегічне управління і стратегічний менеджмент. Зміст та структура стратегічного управління

Стратегічне управління - це систематичний і цілеспрямований процес визначення, формулювання, розвитку і реалізації стратегії підприємства. Воно включає в себе аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення місії, цілей і стратегічних пріоритетів, розробку планів дій і виконання стратегічних ініціатив.

Основна мета стратегічного управління полягає в досягненні конкурентної переваги та забезпеченні довгострокового успіху підприємства. Воно спрямоване на визначення оптимального напрямку розвитку, вибір конкурентних стратегій і ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління ґрунтується на декількох принципах, які допомагають підприємствам ефективно розробляти та впроваджувати свої стратегії. Основні принципи стратегічного управління включають:

Таблиця 1.2. - Принципи стратегічного управління

Принцип	Сутність
Орієнтація на результат:	стратегічне управління має на меті досягнення конкретних результатів, забезпечення стійкості та успішної діяльності підприємства.
Гнучкість:	стратегічне управління повинно бути гнучким та здатним адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах.
Інтеграція:	стратегічне управління повинно інтегрувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінанси, виробництво, маркетинг, ресурси та ін.
Спрямованість на майбутнє:	стратегічне управління має бути спрямоване на майбутнє, забезпечуючи довгострокову перспективу розвитку та збереження конкурентних переваг.
Комунікація та співпраця:	стратегічне управління повинно сприяти взаємодії всіх рівнів управління та забезпечувати ефективну комунікацію

	між ними.
Системний підхід:	стратегічне управління має бути системним та охоплювати всі складові підприємства, включаючи зовнішнє середовище, внутрішні ресурси та процеси.
Контроль та оцінка:	стратегічне управління повинно забезпечувати систему контролю та оцінки результатів, що дозволяє вчасно внести необхідні зміни та коригувати стратегію.

Стратегічний менеджмент складається з різних елементів, які співпрацюють для досягнення мети організації. Згідно класифікації консалтингової фірми "МакКінсі", основними елементами стратегічного менеджменту є:

Стратегія: Це план дій, який визначає напрямки та цілі організації. Стратегія включає в себе вибір конкретних ринкових сегментів, розробку конкурентних переваг та визначення шляхів досягнення поставлених цілей.

Організаційна структура: Це внутрішня організація організації, яка визначає ланки комунікації, розподіл влади та відповідальності. Ефективна структура сприяє реалізації стратегії та забезпечує оптимальну координацію дій між різними підрозділами.

Організаційна культура: Це система цінностей, переконань та практик, які визначають спосіб роботи та поведінку усіх членів організації. Культура організації може підтримувати або заважати впровадженню стратегії.

Кадри: Це людський капітал організації, який включає компетентних співробітників з потрібними навичками і знаннями. Вибір правильних людей, їх розвиток та мотивація впливають на успішну реалізацію стратегії.

Мистецтво управління: Це уміння керівників ефективно керувати організацією, виявляти лідерські якості, приймати стратегічні рішення та забезпечувати успішну реалізацію стратегії. Мистецтво управління включає у себе навички комунікації, прийняття рішень, спроможність мотивувати співробітників, лідерство та здатність до вирішення проблем.

Участь у розподілі доходів: Цей елемент відноситься до системи стимулювання та мотивації співробітників. Ефективна стратегія управління включає справедливий розподіл доходів та нагород, що стимулює працівників до досягнення стратегічних цілей.

Ці елементи взаємодіють між собою і спільно формують стратегічний менеджмент організації. Кожен з цих елементів має важливе значення для успішного розвитку та досягнення поставлених цілей організації.

Особливість структури стратегічного управління полягає в тому, що всі його елементи взаємодіють і мають вплив один на одного. Це означає, що зміна в одному процесі може мати вплив на інші процеси і на загальний результат стратегічного управління. Структура стратегічного управління показує, як ці елементи пов'язані між собою і як вони взаємодіють, створюючи цілісну систему. Структура може бути зображена графічно, де показані зв'язки та взаємозв'язки між елементами стратегічного управління(рис 1.2).

Визначення місії і цілей є важливим етапом управління організацією. Це включає формулювання місії, довгострокових цілей і короткострокових цілей. Місія організації виражає її призначення і основну ціль існування в концентрованому вигляді. Довгострокові цілі визначають бажані результати, які організація планує досягти протягом тривалого періоду часу. Короткострокові цілі визначають конкретні завдання і досягнення, які необхідно здійснити в найближчому майбутньому. Формулювання місії і цілей організації може базуватися на аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, а також враховувати інтереси різних соціальних інститутів та груп людей, які впливають на діяльність організації.[6]

Вибір стратегії є ключовим етапом стратегічного управління. Цей процес включає аналіз і оцінку різних альтернативних шляхів розвитку та вибір оптимальної стратегічної поведінки для підприємства. Під час вибору стратегії враховуються такі фактори, як цілі організації, зовнішнє середовище, конкурентні переваги, ресурси та обмеження.

Діагностика середовища важлива для визначення основних тенденцій, можливостей та загроз, які впливають на підприємство. Це дозволяє зрозуміти потреби ринку, конкурентну ситуацію, нові технології та інші фактори, що впливають на прийняття рішень щодо стратегії.

Після діагностики середовища, підприємство визначає свою місію та цілі - основні цілі, які воно прагне досягти в довгостроковій перспективі. Вибір стратегії ґрунтується на цих цілях та орієнтується на досягнення місії організації. Це включає вибір конкретних напрямків розвитку, продуктів або послуг, конкурентних переваг та способів задоволення потреб ринку.

Вибір стратегії має враховувати рівень управління підприємством. На рівні організації загальна стратегія може бути визначена, враховуючи довгострокові цілі та вимоги зовнішнього середовища. На рівні підрозділів або функціональних областей, спеціалізовані стратегії можуть бути розроблені для вирішення конкретних завдань та досягнення цілей.

Виконання стратегії є критичним етапом стратегічного управління, оскільки від нього залежить досягнення поставлених метою результатів. Успішне виконання стратегії приводить до досягнення конкурентної переваги, зростання прибутковості та стабільного розвитку організації. Однак, невдалий виконання стратегії може призвести до втрати ресурсів, недосягнення поставлених цілей та загрози для подальшого функціонування організації.

Реалізація стратегії вимагає поглибленої оцінки наявних ресурсів та їх розподілу. Це означає, що необхідно мати достатній обсяг фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів для виконання стратегії. Крім того, створення мотиваційних механізмів для працівників є важливим, оскільки їхній внесок і зусилля визначають успіх реалізації стратегії. Забезпечення адекватної організаційної структури також є важливим аспектом, оскільки вона повинна бути пристосована до потреб стратегії та сприяти її виконанню.

На етапі виконання стратегії можуть виникати перешкоди та непередбачені зміни, які можуть вплинути на її успішну реалізацію. Це можуть бути зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміна ринкових умов,

технологічних трендів або конкуренції. Також, недосконалий аналіз або помилкові висновки на етапі стратегічного планування можуть виявитися на етапі виконання. У таких випадках можуть потрібні корекції стратегії.

Оцінка і контроль реалізації стратегії є важливим завершальним етапом стратегічного управління. Цей процес здійснюється з метою забезпечити якісний зворотний зв'язок та переконатися, що стратегія ефективно реалізується і веде до досягнення поставлених цілей.

Оцінка реалізації стратегії включає аналіз фактичних результатів, оцінку виконання планів та прогресу щодо досягнення поставлених цілей. Вона дозволяє виявити потенційні проблеми та відхилення від заданої стратегії. Контроль реалізації стратегії передбачає встановлення системи моніторингу, вимірювання і звітності щодо ключових показників ефективності та успішності стратегії.

За результатами оцінки і контролю реалізації стратегії можуть бути виявлені потреби в коригуванні цілей організації або в напрямку досягнення цілей. Якщо виявляється несумісність між фактичними результатами і запланованими цілями, можуть бути запроваджені заходи для коригування стратегії, внесення змін у плани та ресурсний розподіл для досягнення кращих результатів.

Остаточним "продуктом" процесу вибору і реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, які були розроблені і впроваджені в організації. Ця комбінація може включати нові продукти або послуги, розширення або зміну ринкових сегментів, а також використання нових технологій чи інноваційних підходів.[10,13]

РОЗДІЛ 2. ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища

Нестабільність зовнішнього середовища бізнесу формується певними факторами.

Фактори соціальної поведінки впливають на стабільність зовнішнього середовища підприємства. Деякі з них включають:

1. Ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва загалом: Негативне ставлення до бізнесу може призвести до погіршення репутації підприємства, відмови споживачів у підтримці продуктів або послуг, протестів та конфліктів зі співробітниками або громадськістю.
2. Рівень прихильності окремих груп населення до основних традиційних культурних цінностей: Культурні цінності можуть впливати на споживання, вибір продуктів або послуг, технології, які використовуються підприємством. Якщо підприємство не враховує цінності групи споживачів, це може призвести до втрати ринкової частки або незадоволення споживачів.
3. Зміна соціальних установок і культурних цінностей: Зміни в способі життя, модах, стилі життя, харчуванні тощо можуть впливати на попит на товари та послуги. Підприємствам необхідно адаптуватися до цих змін і враховувати їх у своїй стратегії та пропозиції.

Ці фактори можуть створювати нестабільність у зовнішньому середовищі підприємства, оскільки соціальні настрої та цінності можуть змінюватися швидко і непередбачуваними. Підприємствам необхідно бути чутливими до цих змін, враховувати їх у своїх стратегічних планах і адаптуватися до умов, що змінюються.

Географічне середовище включає різноманітні фактори, пов'язані з фізичними характеристиками та розміщенням певної території. Основні компоненти географічного середовища включають:

- Розміщення: Географічне розташування підприємства визначає його доступність до ринків збуту, постачальників, транспортних мереж і робочої сили. Також воно впливає на логістику, вартість транспортування товарів і загальну ефективність операцій.

- Топографія: Фізична конфігурація місцевості, така як рельєф, гори, річки, може впливати на будівництво і розміщення інфраструктури підприємства. Наприклад, гірські райони можуть мати обмежену доступність і складності у транспортуванні товарів.

- Клімат: Кліматичні умови, такі як температура, вологість, опади, можуть впливати на виробничі процеси, аграрні діяльності, туризм і споживчу поведінку. Наприклад, погодні умови можуть впливати на сільськогосподарські культури або на попит на сезонні товари.

- Натуральні ресурси: Географічне середовище може визначати доступність природних ресурсів, таких як корисні копалини, ліси, водні ресурси тощо. Це може впливати на виробництво, енергетику, екологічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Основні міжнародні фактори, які можуть впливати на організацію, включають:

1. Зміни валютного курсу: Коливання валютних курсів можуть впливати на вартість ввезених та вивезених товарів, прибутковість і конкурентоспроможність організації на міжнародних ринках. Вона може створювати ризики, але також може відкривати нові можливості для експорту та імпорту.
2. Конкуренція: Міжнародний ринок характеризується жорсткою конкуренцією. Організації повинні бути готові до конкурентної боротьби з іншими гравцями, аналізувати конкурентний ландшафт, розробляти стратегії залучення та утримання клієнтів, адаптуватися до змін у попиті та конкурентних умовах.

3. Обмеження і регулювання: Різні країни можуть встановлювати економічні, соціальні та інші обмеження на зовнішню торгівлю, які можуть впливати на діяльність організації. Це можуть бути митні бар'єри, тарифи, квоти, нормативи безпеки і якості, правила ввезення-вивезення тощо. Організації повинні дотримуватись відповідних правил і стандартів, щоб забезпечити свою присутність на зовнішніх ринках.

Безпосереднє оточення виступає складовою зовнішнього середовища організації. Безпосереднє оточення організації включає галузь або галузі, в яких вона діє, тобто бізнес-сегменти, з якими вона має прямий контакт.

Безпосереднє оточення є критичним для успіху організації, оскільки прямий контакт з цими групами вимагає уваги, співпраці та врахування їхніх потреб і очікувань. Це допомагає організації адаптуватися до змін у галузі, задовольняти вимоги клієнтів, виконувати регуляторні вимоги та підтримувати стабільні взаємини з постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Галузь є сукупністю підприємств, які спеціалізуються у виробництві однорідної продукції або наданні однотипних послуг. Вона характеризується спільністю технологічних процесів, використанням подібної сировини та матеріалів, а також подібним обладнанням та кваліфікацією працівників. Галузь може бути представлена різними підприємствами, які працюють в одному напрямку і мають схожі характеристики. Наприклад, автомобільна галузь, харчова промисловість, фармацевтична галузь тощо.

Дійсно, для якісного аналізу галузі важливо оцінити її місце і роль у загальній економіці держави, а також зробити прогнози стосовно її подальшого розвитку. Існують різні підходи до оцінки привабливості галузі. Дж. Харрісон і А. Томпсон запропонували підходи, що добре відомі в цій сфері.

Підход Дж. Харрісонапропонує оцінювати галузь за такими критеріями:

1. Розмір ринку і його потенціал для зростання.
2. Ступінь конкуренції у галузі.
3. Вплив політичного, економічного та соціокультурного середовища на галузь.

4. Ступінь технологічного розвитку та інноваційності в галузі.

5. Вартість входу в галузь і перешкоди для нових учасників.

А. Томпсон пропонує аналізувати привабливість галузі за допомогою таких критеріїв:

1. Рентабельність галузі та потенціал для отримання прибутку.

2. Ризики, пов'язані з галуззю, включаючи фінансові, ринкові та регуляторні ризики.

3. Залежність галузі від зовнішніх факторів, наприклад, сировини, технологій або міжнародних ринків.

4. Ступінь конкуренції в галузі та можливість розвитку конкурентної переваги.

5. Інноваційний потенціал та здатність галузі до адаптації до змін.

Ці підходи допомагають визначити привабливість галузі і зробити прогнози стосовно її перспектив розвитку.

Підходи, запропоновані Дж. Харрісоном та А. Томпсон, містять ряд показників, що використовуються для оцінки привабливості галузі. До них належать:

Рівень конкуренції на ринку. Чим вищий рівень конкуренції, тим складніше проникнути на ринок новим гравцям і зберегти позиції вже існуючим. Аналізуючи галузь, необхідно визначити кількість та потужність конкурентів.

Рівень доходів та прибутковості галузі. Це дозволяє оцінити можливість отримання прибутку в галузі та створити стратегію для збільшення частки ринку.

Ступінь можливості для новаторства та технологічного просунення. Галузь, яка сприяє використанню новітніх технологій та розробок, є більш привабливою для підприємств та інвесторів.

Рівень ризику в галузі. Він пов'язаний з політичною, економічною та соціальною стабільністю країни та впливає на величину ризику інвестування в галузь.

Ступінь залежності галузі від постачальників та покупців. Це важливий фактор, що визначає можливість контролювати ціни на виробництво та продукцію.

Рівень залучення капіталу в галузь. Визначається можливістю отримання інвестицій, що сприяє розвитку галузі та впливає на її конкурентність.

Рівень регулювання державою галузі. Він визначає ступінь вільної ринкової конкуренції та можливість введення нових гравців на ринок.

Враховуючи ці показники та критерії, аналіз галузі може дати наступні результати:

Визначення переваг та недоліків галузі: Аналізуючи різні аспекти галузі, можна виявити її сильні та слабкі сторони. Наприклад, високий рівень конкуренції може бути недоліком, але наявність новаторського потенціалу може бути перевагою.

Визначення можливостей розвитку: Аналізуючи технологічний розвиток та інноваційний потенціал галузі, можна зрозуміти, наскільки вона готова до змін і які можливості розвитку вона надає.

Визначення ризиків і обмежень: Аналізуючи політичне, економічне та соціальне середовище, можна оцінити ризики, які пов'язані з галуззю, такі як зміни законодавства, економічна нестабільність або соціальні конфлікти.

Прогнозування перспектив: Аналізуючи зібрані дані, можна зробити прогнози щодо подальшого розвитку галузі. Це допоможе прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестування, розвитку нових продуктів або розширення бізнесу.

Важливо враховувати, що аналіз галузі є комплексним процесом, який включає не лише оцінку внутрішніх факторів галузі, але й зовнішніх факторів, таких як економічне та політичне середовище, ринкові умови та інші фактори, що впливають на її функціонування та розвиток.

Методологія дослідження безпосереднього оточення, запропонована Майклом Портером, базується на аналізі п'яти конкурентних сил, які впливають

на організацію. Ці сили включають конкуренцію між прямими конкурентами, потенційних конкурентів, товари-замінники, покупців та постачальників.

Оцінка безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил включає аналіз прямих конкурентів в галузі, потенційних конкурентів, які можуть увійти на ринок, і виробників товарів-замінників. Також вивчається профіль покупців з метою визначення їхніх потреб і поведінки. Крім того, досліджуються постачальники, які забезпечують організацію необхідними ресурсами.

Отже, методологія Майкла Портера дозволяє аналізувати та оцінювати конкурентні сили, що впливають на організацію, та визначати потенціал безпосереднього оточення. Це допомагає організації розуміти своє місце в галузі та розробляти ефективні стратегії відповідно до умов конкуренції та потреб покупців і постачальників.

2.2 Моделі вивчення зовнішнього середовища. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище організації можна розглядати з двох основних підходів: неієрархічного та ієрархічного. Кожен з цих підходів має свою модель для опису структури зовнішнього середовища.

Неієрархічні моделі ґрунтуються на ідеї про наявність різних взаємопов'язаних елементів, які не знаходяться в ієрархічних стосунках один з одним. Ці елементи можуть бути розташовані поза межами самої організації. Головна ідея неієрархічних моделей полягає в тому, що ці елементи впливають на визначення цілей організації, розподіл ресурсів та формування її позиції на ринку.

Ієрархічні моделі, натомість, передбачають існування структурованої ієрархії елементів зовнішнього середовища. Ці елементи розташовані на різних рівнях, де кожен рівень відповідає певному рівню впливу на організацію.

Ієрархічні моделі дозволяють встановлювати залежності та взаємозв'язки між різними елементами зовнішнього середовища.

Обидва підходи мають свою важливість в аналізі зовнішнього середовища організації. Неієрархічні моделі акцентують увагу на взаємодії різних елементів, тоді як ієрархічні моделі надають можливість розглядати структуровану ієрархію впливу. Використання відповідної моделі допоможе краще розуміти зовнішнє середовище та визначити стратегічні напрямки діяльності організації, враховуючи вплив зовнішніх факторів.

Неієрархічні моделі дають можливість аналізувати широкий спектр елементів зовнішнього середовища, таких як конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці та постачальники. Це дозволяє організації оцінити своє положення на ринку, виявити потенційні загрози та можливості, а також розробити стратегії для ефективної конкуренції.

Ієрархічні моделі, з іншого боку, допомагають розглядати зовнішнє середовище з орієнтацією на різні рівні впливу. Це може включати макроекономічні фактори, такі як політичні, економічні та соціокультурні аспекти, а також мікроекономічні фактори, пов'язані з конкретними галузями і ринками. Такий підхід дозволяє організації оцінити загальну економічну ситуацію та ринкові тенденції, що допомагає прийняти обґрунтовані рішення.

Обидва підходи до аналізу структури зовнішнього середовища мають свої переваги та обмеження. Вибір підходу залежить від конкретних цілей та контексту дослідження.

Кожне підприємство, зокрема служба менеджменту, повинно ідентифікувати ті зовнішні фактори, які найбільше впливають на його діяльність, та проводити детальне їх дослідження. Для цього можна використовувати методики, які наведені у таблицях 2.1 і 2.2.

Таблиця 2.1 Аналіз впливу факторів зовнішнього оточення

Фактор	Стан фактору	Тенденція зміни	Характер впливу на окреме підприємство («+», «-»)
1. Економічні фактори: а) рівень інфляції	Значний, близько 50% за місяць	Можливе зниження до 1,0-0,5% за місяць	«-» знецінення грошових ресурсів; «+» знецінювання довгострокових кредитів і виплат за ними; «+» можливість гри на курси валют.
б) скорочення доходів споживачів через невиконання зарплати	10% за останній квартал	Тенденції спірні	«-» скорочення купівельної спроможності; «-» потенційне скорочення виробництва; «+» потенційні можливості інших методів мотивації через ріст безробіття.
2. Політичні фактори	—	—	—

При аналізі оцінок зовнішнього середовища необхідно не лише визначити його вплив на підприємство, але і сформулювати відповідні стратегічні відповіді на цей вплив (табл. 2.2).[13]

Таблиця 2.2 Погрози й можливості зовнішнього середовища й можливі «відповіді» підприємства

Фактори середовища	Характер впливу («+» можливості, «-» погрози)	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5 % на місяць із можливостями стабілізації	«- » знецінювання грошових ресурсів; «+» можливість гри на курси валют.	Індексація виплат у договорах за умови їхнього продовження. Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічні прориви») і т.д.	«-» моральне старіння діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології. Створення спільного підприємства. Заключення домовленостей з партнерами щодо їх участі в оновленні технологій, устаткування тощо.

На основі аналізу наведених таблиць зроблено наступні висновки:

По-перше, кожен складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами (створення сценаріїв, створення економіко-математичних моделей з метою виявлення взаємовпливу факторів тощо).

По-друге, найбільш застосованим прийомом аналізу є таблична форма, що використовується з метою концентрації інформації, обраної із публікацій, обстежень, довідок.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА SWOT-АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА «ТЕРМО»

3.1 Загальна характеристика підприємства «Термо»

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробниче підприємство «Термо» засноване у 1993 році і є правонаступником кращих багаторічних традицій у галузі приладобудування.

ТОВ «Термо» являє собою сучасний науково-виробничий комплекс, до складу якого входять групи маркетингу, відділи розробки приладів, конструкторські та технологічні підрозділи, виробництво з випуску приладів. У складі підприємства є провідні спеціалісти, які мають багаторічний досвід як у розробленні конструкторської документації, так і у виробництві приладів [11].

Основним напрямом діяльності ТОВ «Термо» є розробка та виробництво приладів контролю та регулювання технологічних процесів, а також засобів автоматизації у різних галузях народного господарства, зокрема для вимірювання температури, тиску, рівня, широкої номенклатури пневмоелектричних та електропневматичних пристроїв, цифрових індикаторів, реєстраторів та інших пристроїв.

Розробка виробів проводиться на високому технічному рівні із застосуванням нових високоякісних електронних компонентів кращих світових виробників. Значне місце у процесі розробки та модернізації займає постійна робота із замовниками на конкретних об'єктах. Щорічно асортимент освоєних у виробництві підприємства виробів поповнюється новими розробками, а нині складає понад 100 найменувань [12].

Серед замовників продукції підприємства є такі українські промисловості:

- металургійні: «Азовсталь», «Запоріжсталь», «Арселор Міттал»;
- хімічні, нафтохімічні, коксохімічні: «Черкаський Азот», «РівнеАзот», «Укртатнафта», «Дніпровський завод мінеральних добрив», «Суми Хімпром», «Дніпрококс»;

– підприємства «Укрнафти» та «Укртранснафти».

3.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства «Термо»

Метод стратегічного аналізу використовується для визначення конкурентоспроможності та подальшого розроблення стратегічних планів поведінки об'єкта в конкурентному середовищі.

Головною метою проведення SWOT-аналізу як матричного методу є отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози просування її на ринку товарів та послуг, тому перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, що відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз та розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [14].

Задля визначення конкурентоспроможності ТОВ «Термо», а також факторів впливу на стан підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому проведемо аналіз за 2021 рік з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Вихідними даними для проведення аналізу є дані річної звітності ТОВ «Термо» за 2021 рік.

Послідовність дій. Спершу заповнимо матрицю SWOT, вона полягає у визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 3.1). Цей етап дає змогу визначити сильні сторони та недоліки підприємства. Для цього необхідно скласти перелік параметрів, за яким буде оцінюватися підприємство; щодо кожного параметра визначити, що є сильною стороною підприємства, а що слабкою.

В таблиці 3.1., 3.2 визначимо фактори макро- та мікросередовища підприємства оцінивши стан підприємства, а в таблиці 3.4 визначимо ступінь

залежності діяльності підприємства від впливу макроекономічних факторів.

Потім оброблення результатів, воно полягає у визначенні основної стратегії підприємства. Для цього зводимо показники кожного поля матриць окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставляємо їх між собою. На кожному полі розглянемо всі можливі комбінації та виділимо ті, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.5). На підприємстві існує стратегічний план, який відображає цілі та шляхи їх досягнення. Іншими словами, це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища й поставленої мети.

Таблиця 3.1 Загальна характеристика сильних та слабких сторін ТОВ «Термо», що використовуються у SWOT-аналізі за 2021 рік

Сильні сторони:	Можливості:
Достатнє матеріально-технічне оснащення, великий бюджет, який може бути збільшений або зменшений залежно від потреб підприємства, висока кваліфікація співробітників, багаторічний досвід роботи на ринку.	Високий темп розвитку технологій та їх впровадження, вдосконалення системи автоматизації, проєктування та виробництва, стабільна політична й соціальна атмосфера в державі.
Слабкі сторони:	Загрози:
Недолік кадрів, високий рівень податків, високий рівень зношеності основних засобів.	Внаслідок війни найближчі 3-5 років можливий серйозний економічний спад і нова хвиля кризи, а також санкції, які гальмують зростання економіки та негативно впливають на процес глобалізації, здороження ресурсів для виробництва.

1) «Сильні сторони/можливості» (поле СиМ):

- Си1-М1: високий темп розвитку технологій ТОВ «Термо» та їх впровадження дає змогу мати достатнє матеріально-технічне оснащення та можливість залучення додаткових інвестицій від компаній-членів групи для збільшення власних активів, які можуть бути спрямовані, наприклад, на модернізацію обладнання;

- Си2-М2: достатній рівень фінансових ресурсів направлень на вдосконалення системи автоматизації, проєктування та виробництва;

- Си3-М3: маючи потужну кадрову базу, ТОВ «Термо» у процесі виробництва може залучити висококваліфікованих фахівців;

- Си4-М2: багаторічний досвід роботи на ринку та досконала система автоматизації, проєктування та виробництва дає змогумати незаперечні переваги на конкуруючий ринок. Як видно, поле СиМ є найбільш сприятливим для ТОВ «Термо».

2) «Сильні сторони/загрози» (поле СиЗ):

– Си1-З3: достатнє матеріально-технічне оснащення забезпечує стабільне виробництво продукції, попри здороження ресурсів для виробництва продукції машинобудування;

– Си2-З2: використання фінансових ресурсів для задоволення виробничих потреб за наявності санкції, які гальмують зростання економіки й негативно впливають на процес глобалізації;

– Си4-З2: багаторічний досвід роботи на ринку призводить до ефектної діяльності, незважаючи на зростання економічних санкцій;

– Си3-З1: багаторічний досвід роботи на ринку приводить до «виховання» співробітників високої кваліфікації. Таким чином, поле СиЗ передбачає використання сильних сторін підприємства для усунення можливих ризиків. Отже, комбінація «Сильні сторони/можливості» утворює стратегію потенційних переваг.

3) «Слабкі сторони/можливості» (поле СлМ):

- Сл1-М2: для того щоб залишатися конкурентоспроможним, нестачу кадрів покривають за рахунок удосконаленої системи автоматизації, проєктування та виробництва;

- Сл2-М1: наявний високий рівень податків у країні, незважаючи на використання розвинених технологій та їх впровадження у виробництво;

- Сл3-М3: наявний високий рівень зношеності основних засобів, попри досить високий рівень конкурентоздатності підприємства. Як бачимо, поле СлЗ дає змогу за рахунок можливостей долати наявні на підприємстві слабкі сторони. Комбінація «слабкі сторони/можливості» утворює стратегію для внутрішніх перетворень.

4) «Слабкі сторони/загрози» (поле – СлЗ):

- Сл1-31: наслідки війни: економічний спад і нова хвиля кризи приводять до скорочення штатної чисельності, як наслідок, у підприємства відсутня достатня кількість працівників для здійснення комплексної господарської діяльності;

- Сл2-32: постійне зростання рівня податків, наявність санкції, які гальмують зростання економіки й негативно впливають на фінансовий стан підприємства;

- Сл3-33: високий рівень зношеності основних засобів, подорожання ресурсів для виробництва призводять до економічної нестабільності та фінансової залежності. Як видно, поле Сл3 є найнебезпечнішим для ТОВ «Термо». Слабкі позиції підприємства та небезпеку можливих загроз можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку [15].

Таблиця 3.2. Фактори макросередовища підприємства «Термо»

Групи факторів	Фактор	Тенденція зміни факторів *
1. Рівень розвитку економіки	1.1. Інфляція внаслідок війни	3
	1.2. Дефіцит державного бюджету	3
	1.3. Зміна структури державних видатків	3
	1.4. Спад виробництва	2
	1.5. Зростання безробіття	2
	1.6. Встановлення високих податкових ставок	4
	1.7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	3
	1.8. Зниження стабільності в суспільстві	2
	1.9. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	4
	1.10. Підвищення мобільності населення	4
	1.11. Певне підвищення рівня освіти	4
	1.12. НТП у сфері виробництва	5
	1.13. НТП у соціальній сфері	5
2. Державне регулювання економіки	2.1. Недосконала законодавча база	2
	2.2. Антимонопольна політика	4
	2.3. Регулювання експорту- імпорту	4
	2.4. Недосконале патентно-ліцензійна політика	2

	2.5. Жорстока фінансова політика	2
	2.6. Соціальний захист споживачів	4
3. Природне (гео) середовище	3.1. Географічне положення країни	5
	3.2. Географічні ринки збуту продукції	5
4. Випадок	4.1. В і й н а , Стихійні лиха, (відсутність)	5
	4.2. Винахід товарів – субститутів	4

* «5» - може відбутися, «1» - не може відбутися з підприємством

Таблиця 3.3 Фактори мікросередовища підприємства «Термо»

Групи факторів	Фактор	Тенденція зміни факторів *
1. Постачальники	1.1.Постачання енергоносіїв, матеріалів	4
	1.2.Постачання фінансових ресурсів	4
2. Клієнти	2.1.Великі підприємства України з будування космічних апаратів	4
	2.2.Ринок товарів народного споживання	4
	2.3.Ринок приладобудування	4
3. Конкуренти	3.1.Конкуренція на зовнішньому і внутрішньому ринку галузі ракетобудування	3
	3.2.Конкуренція при виробництві товарів масового споживання	4
	3.3.Конкуренція на ринку товарів приладобудування	4
4. Кредитори	Внутрішні кредитори	3

* «5» - може відбутися, «1» - не може відбутися з підприємством

Таблиця 3.4 Вплив макроекономічних факторів зовнішнього середовища на підприємство «Термо»

Фактори зовнішнього середовища	Ступінь залежності від впливу факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
	Цілковита незалежність	Часткова незалежність	Нейтральність	Слабка залежність	Сильна залежність		
1. Тенденції макроекономічних показників:							
1.1.Рівень інфляції				+			зростання
1.2.Доходи населення			+			стабільний курс валют	
2. Зміна в соціально-демографічній ситуації:							
2.1. Зміни у стилі життя	+					підвищення рівня	

населення						освіченості населення	
2.2. Зайнятість населення	+						економічна криза в країні
3. Державне регулювання бізнесу:							
3.1. Податки					+	стійкий розвиток економіки	
3.2. Державна підтримка малого бізнесу				+		податки в країну	
4. Природні умови й екологічні обмеження:							
4.1. Державне регулювання природоохоронної діяльності				+			недостатність сировини в державі
4.2. Державне екологічне регулювання				+		ринок екологічно чистих товарів	
5. Споживачі:							
5.1. Новизна товару (послуги)					+	зростаючий споживчий попит	
5.2. Вимоги споживачів щодо індивідуального підходу до себе					+		
6. Постачальники:							
6.1. Швидкий ріст ринку				+		сприятливий інвестиційний клімат	
6.2. Збільшення кількості вітчизняних виробників склопакетів			+				відтік капіталу за кордон
7. Конкуренти:							
7.1. Швидкий ріст ринку				+			зниження привабливості
7.2. Загострення конкурентної боротьби					+		скорочення попиту на продукцію
8. Технології:							
8.1. Тенденції в розвитку науково-технічного прогресу					+	розвиток технологій	
8.2. Зміни технологій виробництва					+		залежність від інновацій

Таблиця 3.5 Зведена матриця SWOT-аналізу повторюваних показників

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Внутрішні фактори	1) Високий темп розвитку технологій та їх впровадження; 2) удосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва; 3) стабільна політична і соціальна обстановка у державі	1) Серйозний економічний спад і нова хвиля кризи у найближчі 3–5 роки; 2) санкції, які гальмують зростання економіки та негативно впливають на процес глобалізації; 3) здороження ресурсів для виробництва
Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони/можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)
1) Достатнє матеріально-технічне оснащення; 2) Великий бюджет, який може бути збільшений або зменшений залежно від потреб підприємства; 3) Висока кваліфікація співробітників; 4) Багаторічний досвід роботи на ринку.	Си1-М1; Си2-М2; Си3-М3; Си4-М2	Си1-З3; Си2-З2; Си4-З2; Си3-З3
Слабкі сторони	Поле СиМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СиЗ (слабкі сторони/загрози)
1) Недолік кадрів; 2) Високий рівень податків; 3) Високий рівень зношеності основних засобів	Сл1-М2; Сл2-М1; Сл3-М3.	Сл1-З1; Сл2-З2; Сл3-З3.

Таким чином, можна зробити висновок, що в ході практичного застосування матричного методу SWOT-аналізу визначено конкурентоспроможність ТОВ «Термо». На основі наведених вище даних можна виділити такі конкурентоздатні переваги аналізованого підприємства:

- 1) якісно певний стан (рівень) економіки;
- 2) стабільність економічних процесів незалежно від зовнішніх та внутрішніх факторів;
- 3) стійкість до різних видів загроз;
- 4) самостійне визначення шляхів і форм свого розвитку;
- 5) протистояння впливу зовнішніх та внутрішніх загроз;
- 6) здатність до саморозвитку та прогресу.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку компанії

На підставі наданої інформації, основним напрямом розвитку ТОВ "Термо" можуть бути такі рекомендації:

Інвестувати у розвиток кадрового потенціалу: Одна зі слабких сторін - недолік кадрів. Важливо залучати талановитих фахівців і надавати їм можливості для навчання та професійного зростання. Це допоможе забезпечити належну якість розробки та виробництва продукції.

Зосередитися на дослідженні та впровадженні нових технологій: Високий темп розвитку технологій створює можливості для вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва. Важливо відстежувати тенденції у галузі та інвестувати у дослідження та розробку нових продуктів та рішень.

Розширити ринки збуту: Для забезпечення стійкого розвитку варто розглянути можливість розширення на нові ринки, як внутрішні, так і зовнішні. Розвиток партнерських відносин з компаніями з різних галузей може допомогти знайти нові можливості для використання продукції ТОВ "Термо".

Збалансувати бюджетні витрати: Ретельно аналізувати фінансові показники і витрати підприємства. При необхідності зменшити витрати на основні засоби та оптимізувати податкове навантаження. Раціональне використання ресурсів є ключем до ефективного функціонування.

Бути готовим до економічних змін та геополітичних ризиків: Ураховувати можливий економічний спад і кризу, мовірність яких зростає. Варто розробити стратегію для зменшення впливу економічних коливань, таких як диверсифікація продуктової лінії, пошук нових ринків та залучення додаткових інвестицій.

Підтримувати високу якість продукції: Забезпечення високої якості є основою успіху підприємства. Важливо продовжувати використовувати нові високоякісні електронні компоненти та впроваджувати сучасні технології контролю якості для забезпечення надійності та точності продукції.

Розвивати існуючі партнерські відносини: Постійна робота зі замовниками на конкретних об'єктах дозволяє зберігати та розширювати клієнтську базу. Варто активно співпрацювати зі замовниками, слухати їхні потреби та вимоги, пропонувати інноваційні рішення та постійно підвищувати задоволення клієнтів.

Звернути увагу на сталість та екологічну відповідальність: У світі все більше підприємств звертають увагу на сталість та екологічну відповідальність. Варто впроваджувати енергоефективні технології, зменшувати вплив на навколишнє середовище та активно впроваджувати принципи сталого розвитку.

Загальною метою розвитку ТОВ "Термо" є підтримка технічного лідерства, стійкого зростання та збільшення конкурентоспроможності на ринку. Важливо постійно аналізувати зміни в економічному та політичному середовищі, адаптуватися до них і вчасно реагувати. Розвиток інноваційних продуктів і технологій, підтримка кваліфікованого персоналу та стратегічне партнерство з клієнтами будуть важливими факторами для успіху.

Окрім того, варто звернути увагу на розширення географії ринків, виявлення нових можливостей у суміжних галузях та залучення додаткових інвестицій для розвитку виробничих потужностей.

Загалом, ТОВ "Термо" може розвиватися успішно, зосереджуючись на якості продукції, інноваціях, розширенні ринків, партнерстві з клієнтами та сталому розвитку, одночасно аналізуючи та враховуючи економічні та геополітичні ризики

ВИСНОВКИ

Під час дослідження зовнішнього середовища та перспектив розвитку бізнесу для умов конкретного підприємства було визначено сучасну концепцію стратегічного менеджменту та поняття «стратегія підприємства», розкрито стратегічне управління і стратегічний менеджмент, зміст та структуру стратегічного управління, розглянуто фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища, вивчено моделі зовнішнього середовища та проаналізовано й оцінено зовнішнє середовище, а також оцінили стратегічні позиції та SWOT-аналіз підприємства «Термо», надали певні рекомендації стосовно розвитку компанії .

Зважаючи на проведений аналіз можна зробити наступні висновки:

1. Стратегія є невід'ємною частиною або навіть головною складовою успіху діяльності ринку. Роль стратегії в успіху організації настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття. Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дає змогу використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва, своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства.

2. Стратегічне управління є діяльністю, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей. Вибір стратегії - основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації.

3. Нестабільність зовнішнього середовища формується за такими факторами та чинниками:

– фактори соціальної поведінки включають в себе мінливі сприйняття, відносини і права суспільства;

– географічне середовище – групу факторів, що пов'язана з розміщенням,

топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами;

– міжнародні фактори – жорстка конкуренція на світових ринках, розвиток процесів глобалізації й інтернаціоналізації виробництва;

– галузь – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину й матеріали.

4. Середовище організації є неоднорідним, тому його поділено на окремі складові. Виокремлюють два основні підходи до опису структури зовнішнього середовища організації: 1) неієрархічні; 2) ієрархічні.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами (створення сценаріїв, створення економіко-математичних моделей з метою виявлення взаємовпливу факторів тощо).

Найбільш застосованим прийомом аналізу є таблична форма, що використовується з метою концентрації інформації, обраної із публікацій, обстежень, довідок.

5. Визначено конкурентоспроможність ТОВ «Термо», а також фактори впливу на стан підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту вище проведено аналіз за 2021 рік з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Заповнили матрицю SWOT, яка полягає у визначенні власних сильних і слабких сторін підприємства. Також визначили фактори макро- та мікросередовища підприємства «Термо», а потім визначили основні стратегії підприємства, для цього звели показники в окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставили між собою. Отже, з огляду на все вище сказане зробимо висновок, стратегія, необхідна

для здійснення стратегічних та фінансових задач. Для того, щоб виявити стратегію розвитку підприємства, потрібно вивчити весь внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на нього. Розроблення стратегії розвитку на підприємстві повинна бути головною ціллю вітчизняних підприємств на сучасному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій О. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с
2. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
3. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Экономика та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
4. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
5. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
6. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
7. 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>
8. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію

економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

9. 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>

10. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

11. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми: Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

12. 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>

13. 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>

14. 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

15. Ковальов В.В., Волкова О.Н.. Аналіз господарської діяльності підприємства, Посібник. Л.: ООО «ТК Велби», 2002. 424 с

16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-є вид., оновлене й доповнене, Львів: «Новий світ-2000», 2017. 324 с

17. Лукаш, О., Дерев'янка, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

18. 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>

19. 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>

20. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, 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.

21. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

22. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

23. 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>

24. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

25. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

26. Опис бізнесу ПрАТ «КИЇВСТАР» [Електронний ресурс] Сайт Stockmarket

27. Розкриття інформації: Річна звітність ПрАТ «КИЇВСТАР» [Електронний ресурс] URL

28. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту – навч. пос. “Академвидав”. 2019. 336 с

29. Сайт ПрАТ «КИЇВСТАР» [Електронний ресурс] URL:

30. 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>

31. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

32. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

33. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

34. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

35. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

36. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

37. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

38. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

39. 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>

40. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

41. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

42. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

43. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

44. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

45. 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. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

46. 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>

47. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

48. 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. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

49. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

50. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

51. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of

Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

52. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

53. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

54. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

55. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

56. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

57. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

58. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

59. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959 - XII від 16.04.91. // Зб. Нормат. Актів. - К.: «Торговий дім», 1992.

60. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996 - IV // Галицькі контракти. - 1999. - № 36.

61. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991, № 887 – XII. 4. Господарський Кодекс України від 16.01.2003, № 436 – IV.

62. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч. - метод. посіб. / Д. О. Горелов, З. Ф. Більшенко. - Х. : ХНАДУ, 2011. - 133 с.

63. Грінчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Грінчуцький, О.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. - К.: Центр учбової літератури, 2015 року. - 304 с.

64. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. - К.: Ц ВУЛ, 2013. - 272 с.

65. Манів З.О., Луцький І.М. «Економіка підприємства»: Навч. посіб. - К.: Знання, 2014. - 580с.

66. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. - К.: МАУП, 2010. - 816 с. 10. Рудінська О.В. Основи менеджменту/Рудінська О.В., Яромін С. А., Молоткова І.О. – Видавництво 2015.

67. Саленко О.В. шляхи визначення ступеня ефективності діяльності підприємства / О.В. Каленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2013 року. - № 4. - С. 62 - 71.

68. Теплінський Г.В. Особливості конкуренції підприємств на зовнішніх ринках / Г.В.Теплінський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. - 2017. - Віп. 35. - С. 232 - 237.

69. Чобіток В. І. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Економіка та управління. 2011. No 5. С. 168-174.

70. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Віп. 1 (48). С. 168-175.

71. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. <http://in1.com.ua/book/13007>.