

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

«15» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,
(код та назва)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика

На тему: «Економічне обґрунтування застосування стратегій у підприємницькій діяльності»

Здобувача групи ПТЛ.м - 21

Сорокоумова Ігоря Олексійовича

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

(підпис)

Сорокоумов І.О.

Керівник: асистент, к.е.н., доцент Павло ГРИЦЕНКО

(підпис)

Суми – 2023

*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
«24» листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студента групи ПТЛм.-22, 2 курсу ННІ БІЕМ
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Сорокоумов Ігор Олексійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: «Економічне обґрунтування застосування стратегій у підприємницькій діяльності»

Затверджую наказом по СумДУ № 1443-VI від 12.12.2023 р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: 18.12. 2023 р.

Вихідні дані до роботи: економічне обґрунтування застосування стратегій у підприємницькій діяльності.

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

- дослідити основні стратегічні підходи в управлінні підприємством;
- огляд і класифікація стратегій, які застосовуються в підприємницькій діяльності;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління;
- визначення ключових економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які впливають на стратегічне планування;
- оцінити результативність впровадження вибраних стратегій на прикладі конкретних підприємств.;
- розробити рекомендації для підприємств щодо вибору та впровадження стратегій управління;
- формулювання конкретних рекомендацій для підприємств щодо оптимального вибору та ефективного впровадження стратегій.

Перелік ілюстрацій:

- слайд 1 «Сутність стратегічного управління у підприємницькій діяльності»
- слайд 2 «Методи, які використовуються для отримання даних та аналізу на підприємстві»
- слайд 3 «Аналіз сучасного стану підприємства»
- слайд 4 «Приклади успішного впровадження стратегій»
- слайд 5 «Рекомендації для підприємств щодо впровадження стратегій»

Дата видачі завдання: 24.11.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра

доц. Гриценко П.В.
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: 24.11.2023 р.

Анотація

Кваліфікаційна магістерська робота містить 53 сторінок тексту; 3 розділи; список використаної літератури містить у собі 65 джерел.

Мета роботи - полягає у розкритті ефективних стратегій управління, які допоможуть підприємствам в умовах зростаючої конкуренції та змін у економічному оточенні. Проаналізувати та розробити практичні рекомендації щодо застосування стратегій управління для підвищення конкурентоспроможності підприємств..

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- дослідити основні стратегічні підходи в управлінні підприємством;
- огляд і класифікація стратегій, які застосовуються в підприємницькій діяльності;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління;
- визначення ключових економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які впливають на стратегічне планування;
- оцінити результативність впровадження вибраних стратегій на прикладі конкретних підприємств.;
- розробити рекомендації для підприємств щодо вибору та впровадження стратегій управління;
- формулювання конкретних рекомендацій для підприємств щодо оптимального вибору та ефективного впровадження стратегій

В *першому розділі* висвітлено: орієнтацію на довгострокові цілі у стратегічному управлінні; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; планування та виконання в стратегічному управлінні; адаптація до змін, як ключова складова стратегічного управління та залучення зацікавлених сторін у стратегічному управлінні.

В *другому розділі* було проаналізовано методи, які використовуються для отримання даних та аналізу на підприємстві, також було проаналізовано сучасний стан підприємства та було оглануто ринкове середовище.

В *третьому розділі* на основі стратегії в підприємницькій діяльності було пояснено про управління стратегією розвитку, зазначені приклади успішного впровадження стратегій, були надані рекомендації для підприємств, щодо впровадження стратегій та можливі напрямки подальших досліджень.

В роботі використані такі методи дослідження, як: опис, аналіз, планування стратегічних процесів, пояснення, системно-структурний метод.

Ключові слова: стратегічне управління, методи та аналіз на підприємстві, стратегія розвитку, адаптація до змін.

Summary

The qualifying master's thesis contains 53 pages of text; 3 sections; the list of used literature contains 65 sources.

The purpose of the work is to reveal effective management strategies that will help enterprises in the conditions of growing competition and changes in the economic environment. Analyze and develop practical recommendations for the application of management strategies to increase the competitiveness of enterprises.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved:

- research the main strategic approaches in enterprise management;
- review and classification of strategies used in business activities;
- analyze the influence of the external environment on strategic management;
- determination of key economic, sociocultural and technological factors that influence strategic planning;
- evaluate the effectiveness of the implementation of selected strategies on the example of specific enterprises.;
- develop recommendations for enterprises regarding the selection and implementation of management strategies;
- formulation of specific recommendations for enterprises regarding the optimal choice and effective implementation of strategies.

The first chapter highlights: orientation to long-term goals in strategic management; analysis of the internal and external environment of the enterprise; planning and implementation in strategic management; adaptation to changes as a key component of strategic management and involvement of stakeholders in strategic management.

In the second chapter, the methods used for obtaining data and analyzing entrepreneurship were analyzed, the current state of entrepreneurship was also analyzed, and the market environment was reviewed.

In the third chapter, on the basis of strategy in entrepreneurial activity, management of development strategy was explained, examples of successful implementation of strategies were indicated, recommendations were given for

enterprises regarding the implementation of strategies and possible directions of further research.

The work uses such research methods as: description, analysis, strategic process planning, explanation, system-structural method.

Keywords: strategic management, methods and analysis of entrepreneurship, development strategy, adaptation to changes.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1 Орієнтація на довгострокові цілі у стратегічному управлінні	11
1.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	13
1.3 Планування та виконання в стратегічному управлінні.....	15
1.4 Адаптація до змін, як ключова складова стратегічного управління	17
1.5 Сприяння сталому розвитку та залучення зацікавлених сторін у стратегічному управлінні	19
2. МЕТОДИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ДАНИХ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
2.1 Методи для отримання об'єктивних та достовірних результатів.....	22
2.2 Аналіз сучасного стану підприємства.....	29
2.3 Огляд ринкового середовища	34
3 СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	39
3.1 Управління стратегією розвитку	39
3.2 Приклади успішного впровадження стратегій.....	45
3.3 Рекомендації для підприємств щодо впровадження стратегій	46
3.4 Можливі напрями подальших досліджень	48
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54

ВСТУП

Питання стратегічного управління в сфері підприємництва є однією з найбільш актуальних та обговорюваних тем сучасної економіки. Зростання конкуренції, технологічні трансформації, глобалізація ринків та інші фактори створюють унікальні виклики для підприємств. У зв'язку з цим, розуміння та застосування ефективних стратегій управління стає необхідністю для забезпечення стійкості та успіху підприємств. Сучасна економіка переживає глибокі зміни під впливом глобальних тенденцій. Зростаюча цифрова трансформація, зміни в споживчому підході, сталі зміни в соціокультурному середовищі – всі ці фактори створюють потребу в адаптації стратегій управління до нових умов.

Актуальність теми: підкреслюється у контексті зростаючої уваги до аспектів сталого розвитку. Сучасні підприємства повинні враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти у своїх стратегіях управління для забезпечення не тільки свого власного успіху, але й внесення в загальний соціальний та екологічний розвиток. Розквіт технологій і їхній вплив на бізнес-процеси роблять стратегії управління тим більш актуальними. Підприємства, які вміло інтегрують технологічні інновації у свої стратегії, можуть отримати конкурентні переваги. Сучасні тенденції в розвитку підприємництва створюють потребу в глибоких та комплексних дослідженнях з питань стратегічного управління. Академічні та практичні внески у цю область можуть стати підґрунтям для розвитку теоретичних концепцій та реальних стратегічних рішень. Актуальність теми стратегічного управління визначається його важливістю для розвитку бізнесу, економіки та суспільства в цілому. Розуміння та застосування ефективних стратегій є важливим фактором для створення стійкого та конкурентоспроможного бізнес-середовища.

Мета даної роботи: полягає у розкритті ефективних стратегій управління, які допоможуть підприємствам в умовах зростаючої конкуренції та змін у економічному оточенні. Основна мета – проаналізувати та розробити

практичні рекомендації щодо застосування стратегій управління для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Завдання роботи:

- дослідити основні стратегічні підходи в управлінні підприємством;
- огляд і класифікація стратегій, які застосовуються в підприємницькій діяльності;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління;
- визначення ключових економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які впливають на стратегічне планування;
- оцінити результативність впровадження вибраних стратегій на прикладі конкретних підприємств.;
- розробити рекомендації для підприємств щодо вибору та впровадження стратегій управління;
- формулювання конкретних рекомендацій для підприємств щодо оптимального вибору та ефективного впровадження стратегій.

Залучимо теоретичні концепції та емпіричні дані для вивчення, як обрані стратегії впливають на ефективність управління та конкурентоспроможність малих та середніх підприємств. Детально розглянемо взаємодію стратегічних рішень із зовнішнім та внутрішнім середовищем об'єкта дослідження. Малі та середні підприємства є важливим рушійним фактором економічного розвитку. Дослідження їхніх стратегій управління має велике значення для розуміння та підтримки їхньої стабільності та росту.

1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Орієнтація на довгострокові цілі у стратегічному управлінні

Стратегічне управління — це система процесів та рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності та змінного бізнес-середовища.

Орієнтація на довгострокові цілі у стратегічному управлінні вказує на фокус підприємства на досягнення та утримання результатів протягом тривалого періоду. Це визначається створенням стратегій, спрямованих не лише на миттєві вигоди, але й на стале забезпечення конкурентних переваг та довгострокового успіху. Вона також ставить за мету створення стійкої та надійної основи для діяльності підприємства. Це може включати в себе розвиток відносин з клієнтами, партнерами та роботу над зміцненням бренду.

Підприємства, орієнтовані на довгострокові цілі, акцентують на стратегічному плануванні та постійному розвитку. Це передбачає аналіз та прогнозування трендів у ринковому середовищі, технологічній сфері та інших аспектах, що можуть впливати на бізнес у майбутньому. Довгострокова орієнтація передбачає гнучкість та готовність до адаптації до змін у бізнес-середовищі. Підприємства, які долають виклики та залишаються конкурентоспроможними впродовж тривалого періоду, активно реагують на зміни та розробляють стратегії для їх використання. Стратегії, котрі орієнтовані на довгострокові цілі, передбачають раціональне використання ресурсів підприємства. Це може включати в себе оптимізацію бізнес-процесів, розробку інновацій та ефективне управління фінансами.

Спрямованість на довгострокові цілі передбачає інвестування в будівництво і утримання сприятливого бренду. Це не тільки створює позитивне сприйняття від споживачів, але й забезпечує довгостроковий успіх на ринку. Підприємства, орієнтовані на довгострокові цілі, активно розглядають різні

стратегії зростання, такі як розширення ринку, введення нових продуктів чи послуг, розвиток партнерських відносин.

Довгострокова орієнтація вимагає акценту на інноваціях. Підприємства розробляють та впроваджують новаторські підходи, які забезпечують їм конкурентні переваги в майбутньому. Соціальні та етичні аспекти, також враховуються підприємствами, які орієнтуються на довгострокові цілі своєї діяльності. Взаємодія зі спільнотою, відповідальне ставлення до працівників, дотримання стандартів корпоративної відповідальності — це всі частини стратегії для підтримання довгострокової репутації підприємства. Орієнтація на довгострокові цілі передбачає інвестиції у розвиток кадрового потенціалу. Створення програм навчання та розвитку для персоналу сприяє не лише поточній ефективності, але й забезпечує наявність кваліфікованого персоналу у майбутньому.

Підприємства, орієнтовані на довгострокові цілі, активно вкладають у дослідження та розробку. Це дозволяє їм залишатися інноваційними, випереджати ринкові тенденції та забезпечувати сталу конкурентоспроможність. Підприємство створює стратегії, котрі дозволяють йому залишатися стійким до змін у ринковому середовищі. Це може включати в себе гнучкість стратегій та здатність швидко реагувати на нові обставини. Стабільність та постійний зріст підприємства може бути досягнуто через вдосконалення бізнес-процесів, збільшення ефективності використання ресурсів, а також розвиток нових напрямків бізнесу.

Підприємства, що мають довгостроковий погляд, активно вкладають в збереження та оновлення своїх активів. Це може включати в себе модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та інші ініціативи для забезпечення тривалого функціонування підприємства. Також, такі підприємства активно вивчають та відповідають на глобальні тенденції. Це може включати в себе адаптацію до змін у геополітичних умовах, збільшення екологічної сталості та врахування світових економічних та технологічних зрушень.

Довгострокова орієнтація необхідна підприємствам, щоб:

- активно працювати над формуванням та утриманням позитивного репутаційного образу (участь у громадських ініціативах, відкриту комунікацію та дотримання високих стандартів етики);
- постійно розвивати організаційну культуру (відповідні цінності, етика роботи та мотиваційна система сприяють підтриманню сприятливого середовища для праці та досягнення цілей);
- передбачати врахування ризиків та невизначеностей. Активне управління ризиками та гнучкість у вирішенні невизначених ситуацій допомагають уникнути можливих проблем та забезпечити стабільність діяльності підприємства;
- ефективно співпрацювати з усіма внутрішніми стейкхолдерами, включаючи керівництво, персонал та інші відділи. Це сприяє внутрішній гармонії та спільному розумінню стратегічних цілей.

1.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Стратегічне управління передбачає аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз дозволяє розуміти можливості та загрози, що впливають на бізнес, тоді як внутрішній аналіз оцінює сильні та слабкі сторони підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища:

Мікрооточення: оцінка конкурентного середовища, визначення основних конкурентів, їхніх стратегій та реакцій на зміни. Аналіз відносин з постачальниками та покупцями, визначення впливу їхніх рішень на бізнес.

Макрооточення (економічні фактори): оцінка впливу економічних умов, таких як інфляція, ставки, зміни у ВВП. Врахування соціальних та культурних аспектів, які можуть вплинути на попит та споживчі уподобання.

Політичне та юридичне середовище: аналіз політичних та юридичних факторів, які можуть вплинути на регулювання та бізнес-середовище.

Технологічні інновації: визначення можливостей та загроз, що виникають внаслідок швидких змін у технологіях.

SWOT-аналіз:

Сильні та слабкі сторони: визначення внутрішніх факторів, які можуть бути перевагою або обмеженням.

Загрози та можливості: аналіз зовнішнього середовища для визначення факторів ризику та можливостей.

Аналіз внутрішнього середовища:

Організаційна структура (формальна й неформальна структура): оцінка організаційної структури та ступеня гнучкості.

Фінансовий аналіз (фінансовий здоров'я): оцінка фінансового стану компанії, аналіз прибутку та забезпечення ліквідності.

Операційний аналіз (управління ланцюгом постачання): аналіз ефективності операцій, включаючи постачання, виробництво та розподіл. Людські ресурси (кадровий потенціал): визначення кваліфікацій та розвитку персоналу, оцінка задоволеності праці та лояльності.

Маркетингова стратегія (маркетингові зусилля): аналіз стратегії маркетингу, реклами та взаємодії з клієнтами.

Дослідження та розробка (інновації та розробки): оцінка інноваційної діяльності та потенціалу розробки нових продуктів чи послуг.

Культура організації (культурні аспекти): визначення корпоративної культури, яка може впливати на ефективність та залучення персоналу.

Внутрішні процеси (оптимізація бізнес-процесів): аналіз ефективності внутрішніх процесів з метою оптимізації та підвищення продуктивності.

Технологічна інфраструктура (ІТ та інфраструктура): визначення технічної готовності та інноваційного потенціалу.

Патенти та інтелектуальна власність (захист власності): аналіз інтелектуальної власності та наявних явах, а також можливості захисту патентами для продуктів чи інновацій.

Інтеграція аналізу:

Стратегічні призначення (цілі та переваги): співвіднесення результатів SWOT-аналізу з потенційними стратегічними призначеннями для визначення основних цілей та переваг.

Управління змінами (внутрішні та зовнішні фактори): ідентифікація ключових факторів, що можуть впливати на успішність стратегічного управління та можливість їхнього управління.

Спільнота та зацікавлені сторони (відповідь на зовнішні очікування): розробка стратегій відповідно до очікувань спільноти та зацікавлених сторін.

Ключові ініціативи (плани реалізації): розробка конкретних ініціатив та планів реалізації, враховуючи результати аналізу та стратегічні цілі.

1.3 Планування та виконання в стратегічному управлінні

У стратегічному управлінні є такі стратегії формулювання:

1. Розвиток конкурентних переваг.

Підходи до конкурентної переваги: розгляд різних стратегій для створення унікальних переваг перед конкурентами, таких як стратегії вартісного лідерства чи диференціації продукції.

2. Матриця продукт-ринок.

Визначення цільових ринків та продуктів: використання матриці продукт-ринок для ідентифікації, які продукти будуть спрямовані на які ринки.

3. Стратегії росту.

Розширення ринків та продуктів: вибір стратегій росту, таких як розширення ринків, розробка нових продуктів, або здобуття інших компаній.

4. Стратегії диверсифікації.

Горизонтальна, вертикальна, та географічна диверсифікація: розгляд можливостей для розширення бізнесу через різноманітність продуктів, послуг, географічного розташування чи ланцюжка постачання.

5. Стратегії інновацій.

Зосередження на дослідженнях та розробках: створення стратегій, спрямованих на постійні інновації та впровадження нових технологій.

6. Стратегії зниження витрат.

Вартісне лідерство та оптимізація процесів: визначення шляхів досягнення конкурентних переваг через зниження виробничих витрат та оптимізацію бізнес-процесів.

7. Стратегії співпраці та альянсів.

Створення стратегічних партнерств: розгляд можливостей для співпраці та створення альянсів з іншими компаніями для спільного досягнення цілей.

8. Стратегії управління ризиками.

Управління ризиками та несприятливими подіями: розробка стратегій для зменшення ризиків та підвищення стійкості до несприятливих сценаріїв.

9. Стратегії корпоративної відповідальності.

Врахування соціальних та екологічних аспектів: визначення стратегій, що враховують соціальну та екологічну відповідальність підприємства.

10. Стратегії глобальної експансії.

Вибір географічних ринків: врахування стратегій для виходу на міжнародні ринки та адаптації до глобального бізнес-середовища.

11. Стратегії управління змінами.

Сприяння культурним та структурним змінам: розроблення стратегій для успішного впровадження змін в організаційну культуру та структуру.

Стратегічне управління включає у себе розробку деталей планів, які допомагають у виконанні стратегій. Це охоплює визначення завдань, визначення ресурсів та впровадження контролю за виконанням плану.

Розробка стратегічного плану починається з визначення місії та візії, цілей та ключових показників продуктивності, аналізу SWOT та вибору стратегічних призначень.

Місія - це сформулювання основної мети і ідентифікація цінностей, які визначають підприємство. Візія – це встановлення довгострокового напрямку розвитку та бажаного стану підприємства у майбутньому.

Аналіз SWOT (нутрішні та зовнішні фактори): врахування сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає визначити стратегічні напрямки.

Визначення цілей та ключових показників продуктивності (специфікація мірників успіху): встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених цілей.

Вибір стратегічних призначень (оптимальні стратегії): врахування SWOT-аналізу та обрання стратегій, що найбільше відповідають місії та цілям.

Виконання стратегії складається з організаційної структури, управління ресурсами, моніторингу процесу, комунікації та залучення персоналу, а також контролю та корекції.

Організаційна структура – це внутрішня організація, котра займається впровадження структурних змін для забезпечення ефективного виконання стратегії.

Управління ресурсами включає в себе людські, фінансові та технічні ресурси, а також забезпечує наявність та використання всіх необхідних ресурсів для реалізації стратегії[38,39,42,43,44,49,50,56].

Моніторинг процесу (системи моніторингу та звітності): розробка систем для постійного відстеження виконання стратегії та вчасного виявлення аномалій.

Комунікація та залучення персоналу включає в себе інформування та мотивацію, а також сприяє розумінню та прийняттю стратегії всім працівникам та забезпечення їхньої залученості.

Контроль та корекція – це механізми контролю, за допомогою яких відбувається забезпечення відповідності реалізації стратегії поставленим цілям.

1.4 Адаптація до змін, як ключова складова стратегічного управління

В умовах невизначеності та швидкої зміни стратегічне управління включає механізми адаптації. Підприємство повинно бути готовим до коригування стратегій у відповідь на нові умови ринку чи зміни внутрішніх обставин.

Адаптація до змін виступає ключовою складовою стратегічного управління, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища. Цей аспект

включає не тільки реакцію на неочікувані обставини, але й активне створення гнучких механізмів, які дозволяють підприємству пристосовуватися та використовувати можливості, що виникають.

Адаптації до змін необхідна для того щоб швидко реагувати на зміни стратегії, систематичну зміну підходів та створення адаптивного середовища. Здатність до оперативної зміни стратегії - розвиток механізмів, які дозволяють виходити за рамки статичних стратегій та швидко реагувати на нові обставини. Перегляд стратегій на основі навчання показує аналіз результатів та набутого досвіду для постійного удосконалення стратегічних підходів. Створення адаптивного середовища розвиває культуру, котра сприяє відкритості до змін та підтримує інновації.

Етапи адаптації до змін:

- моніторинг та прогнозування (аналіз середовища): систематичне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- створення гнучкої структури (організаційна гнучкість): розвиток структур та процесів, які дозволяють легко перепланувати та перегруповувати ресурси.
- зміна процесів та процедур: (інновації в бізнес-процесах): впровадження новаторських підходів, що спрощують реакцію на нові виклики.
- адаптація організаційної культури: (створення культури гнучкості): визначення та підтримка цінностей та норм, що сприяють адаптивності.

Ключові Фактори Успішної Адаптації:

- ✓ лідерство (визначення візії та стратегії): ясне лідерство, що активно визначає курс та підтримує адаптивні зміни;
- ✓ взаємодія та залучення персоналу: (комунікація та участь);
- ✓ технологічна готовність: впровадження та вдосконалення технологічних рішень для підтримки гнучкості;

✓ навчання та розвиток: забезпечення персоналу можливістю постійно вдосконалювати свої навички та здатності.

Виклики та перешкоди:

- Опір змінам (супротив): вирішення опозиції та створення механізмів, які допомагають подолати опір;
- невизначеність та ризики: розробка стратегій для зменшення впливу невизначеності та мінімізації ризиків.
- зміни в культурі (процес адаптації): створення механізмів, що допомагають організації адаптуватися до нових елементів корпоративної культури.

Адаптація до змін є не лише необхідною умовою, але і ключовим елементом стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі. Вона вимагає не лише готовності реагувати на зовнішні виклики, але й активного формування внутрішньої структури та культури, які сприяють постійному вдосконаленню та інноваціям.

Підприємства, які успішно адаптуються до змін, можуть зберегти конкурентні переваги, використовувати нові можливості та забезпечити стійкість у непередбачуваних умовах. Однак цей процес вимагає від лідерів активного керівництва, взаємодії всього колективу та постійного аналізу змін в середовищі для своєчасного виявлення можливостей та викликів.

Всі аспекти адаптації до змін повинні бути включені в стратегічний план підприємства та постійно оновлюватися відповідно до нових умов. Здатність до адаптації є однією з ключових рис, що робить компанію стійкою та життєздатною у сучасному бізнес-середовищі.

1.5 Сприяння сталому розвитку та залучення зацікавлених сторін у стратегічному управлінні

Ефективне стратегічне управління передбачає врахування інтересів зацікавлених сторін, таких як клієнти, інвестори, працівники. Стратегії повинні

враховувати не лише фінансові показники, а й соціальну та етичну відповідальність.

Залучення зацікавлених сторін (ЗС) є ключовим елементом ефективного стратегічного управління, оскільки це дозволяє створити спільність інтересів та забезпечити підтримку для стратегічних ініціатив. Зацікавлені сторони включають в себе всі особи або групи, які можуть впливати на або бути впливовими на організацію.

Теорія стейкхолдерів представляє собою концепцію управління організацією та ділової етики, яка враховує різноманітні групи, на які впливають суб'єкти господарювання, такі як працівники, постачальники, місцеві громади, кредитори і інші. Ця теорія вдивляється у моральні та ціннісні аспекти управління організацією, включаючи аспекти корпоративної соціальної відповідальності, ринкової економіки та теорії суспільного договору.

Підхід стейкхолдерів до стратегії включає інтеграцію ресурсного та ринкового підходів, додаючи до цього соціально-політичний вимір. Одна з розповсюджених версій теорії зацікавлених сторін намагається ідентифікувати конкретні зацікавлені сторони компанії (нормативна теорія ідентифікації зацікавлених сторін) і подалі аналізує умови, за яких менеджери вважають ці сторони зацікавленими (описова теорія виразності зацікавлених сторін).

У таких галузях, як право, менеджмент та людські ресурси, теорія зацікавлених сторін викликає традиційні рамки аналізу, пропонуючи враховувати потреби зацікавлених сторін на етапі планування будь-якої дії.

Сучасне стратегічне управління акцентує на сталому розвитку. Стратегії повинні бути спрямовані на баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами для забезпечення тривалої та етично відповідальної діяльності, сприяючи забезпеченню економічного зростання, соціального розвитку та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Сприяння сталому розвитку є необхідним інгредієнтом для сучасних стратегій управління, оскільки враховує потреби сучасного суспільства та

забезпечує економічний успіх, соціальну відповідальність та екологічну сталість.

Стратегічне управління — це не просто впровадження концепції, але й реалізація цільового та інтегрального підходу до діяльності організації. Його сутність полягає у встановленні цілей розвитку, порівнянні їх із наявним потенціалом організації та узгодженні за допомогою розробки та реалізації системи стратегій, яку часто називають "стратегічним набором". Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і виявляється в характерних рисах її застосування.

2. МЕТОДИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ДАНИХ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Методи для отримання об'єктивних та достовірних результатів

Важливим етапом дослідження є опис методів, які використовуються для отримання даних та аналізу в контексті конкретного дослідження чи дослідницького завдання. Зазвичай, використовуються різні методи, щоб отримати повні та надійні результати.

Ось деякі загальні методи, які можуть використовуватися:

- Анкетування - збір даних за допомогою стандартизованих анкет або опитувальників. Цей метод часто використовується для отримання кількісних даних від великої кількості учасників.
- Спостереження - активне або пасивне спостереження за об'єктом дослідження. Це може бути проведено в лабораторних умовах або в реальному середовищі.
- Інтерв'ю - проведення структурованих або неструктурованих бесід з учасниками для отримання детальної інформації та розуміння їхніх переконань, думок та досвіду.
- Фокус-групи - групові обговорення, де малі групи учасників обговорюють конкретну тему. Цей метод дозволяє отримати різні точки зору та ставлення до теми.
- Експеримент - контрольовані умови випробування для вивчення впливу певних факторів на результати.
- SWOT-аналіз - цінка внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей та загроз. Цей метод допомагає визначити стратегічні аспекти організації.

- Дослідження вибірки - збір та аналіз даних вибірки для репрезентативного висновку про загальну популяцію.

Метод анкетування

Метод анкетування є популярним засобом збору даних в рамках соціологічних, маркетингових та наукових досліджень. Він використовує стандартизовані анкети або опитувальники, які заповнюють респонденти.

Перевагами цього методу є те що, він ефективний для великих вибірок, що розташовані на великих територіях, а також стандартизація дає можливість порівняння результатів та отримання об'єктивної інформації. Можливість збору великої кількості даних в короткий час.

Недоліками цього методу є можливість неправильного розуміння або відсутності відповідей на певні питання, а також залежність від відповідей респондентів, які можуть намагатися представити себе у більш поліпшеному світлі. Використання методу анкетування вимагає дбайливого планування та реалізації для забезпечення точності та достовірності зібраних даних.

Метод спостереження

Метод спостереження - це метод дослідження, який полягає в систематичному, планованому та уважному спостереженні за об'єктами, явищами чи процесами для отримання інформації та розуміння їхньої природи. Цей метод може бути використаний в різних галузях, таких як психологія, соціологія, антропологія, маркетинг, медицина та інші.

Переваги методу спостереження:

- ✓ неприхованість: відображення природної поведінки об'єктів без впливу ззовні;
- ✓ глибина розуміння: дозволяє отримати детальні та глибокі відомості про об'єкт дослідження.

Недоліки методу спостереження:

- ❖ великий обсяг інформації: обробка інформації може бути часом і трудомісткою;
- ❖ суб'єктивність: вплив власних переконань та біасів дослідника може спотворити результати.

Приклад використання (маркетингові дослідження): спостереження за споживачами в магазинах, реакція на рекламу, використання товарів.

Метод інтерв'ю

Метод інтерв'ю є одним із ключових методів збору даних у дослідженні. Це структурований процес, під час якого дослідник взаємодіє з учасником дослідження, задаючи йому запитання і отримуючи відповіді для отримання інсайтів, деталей чи глибшого розуміння певного явища чи проблеми.

Переваги методу інтерв'ю:

- інтерв'ю дозволяє отримати глибокі та детальні відповіді;
- можливість адаптації запитань під час інтерв'ю.

Недоліки методу інтерв'ю:

- відповіді можуть бути впливовані особистими поглядами дослідника;
- інтерв'ю може бути часом і трудомістким методом.

Приклад використання (дослідження споживацьких преференцій): інтерв'ю з покупцями для визначення їхніх уподобань та вражень від продуктів. Метод інтерв'ю є ефективним засобом отримання глибшого розуміння та виявлення перспектив учасників дослідження.

Метод фокус групи

Метод фокус-груп - це форма кількісного дослідження, в якій невелика група людей обговорює певну тему під керівництвом модератора. Група повинна складатися з 6-12 учасників, які мають спільні характеристики

(наприклад, споживачі певного продукту або користувачі певної послуги). Учасники можуть бути вибрані стратегічно, представляючи різні демографічні чи психографічні групи. Досвідчений модератор керує групою, стимулює дискусію, задає питання та визначає головні теми для обговорення.

Переваги методу фокус-груп:

- ✓ швидкість і ефективність: за одну сесію можна отримати багато інформації;
- ✓ спільне сприйняття: взаємодія учасників може допомогти розкрити нові погляди та ідеї.

Недоліки методу фокус-груп:

- ❖ суб'єктивність: відповіді можуть бути впливовані суспільною динамікою групи;
- ❖ неадекватність для всіх тем: деякі теми можуть вимагати більш індивідуалізованого підходу.

Приклад використання (тестування рекламного плаката): фокус-група може допомогти визначити реакцію цільової аудиторії на рекламний матеріал.

Метод експеримент

Експеримент - вивчення та експериментальне втілення економічного явища чи процесу з метою покращення під сприятливими умовами та впровадження практичних змін.

Недоліки методу експерименту:

- лабораторні експерименти можуть не відображати реальні умови.
- деякі експерименти можуть ставити під загрозу безпеку та благополуччя учасників.

Приклад використання (дослідження ефекту нового препарату): випадково вибрані пацієнти поділяються на групи, одна отримує новий препарат, інша - плацебо. Порівняння результатів може показати ефективність нового препарату.

Метод SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є стратегічним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на організацію або проект. Термін "SWOT" складається з англійських слів: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози).

Сильні сторони:

- внутрішні переваги: чого організація чи проект робить найкраще? Які її сильні сторони?
- ресурси та компетенції: які ресурси доступні? Які унікальні навички чи ресурси є в наявності?

Слабкі сторони:

- внутрішні недоліки: де організація чи проект може бути недоліком? Які обмеження чи проблеми існують?
- невикористані можливості: які можливості не використовуються через внутрішні обмеження?

Можливості:

- зовнішні фактори: які можливості пропонує зовнішнє середовище (ринок, технології, тренди)?
- нові можливості для розвитку: які тенденції чи зміни в суспільстві можуть стати перевагами?

Загрози (Threats):

- зовнішні чинники ризику: які загрози приховуються в зовнішньому середовищі?
- тренди та конкуренція: які фактори можуть створити негативний вплив на організацію чи проект?

Розробка стратегій:

- a) максимізація використання сильних сторін: як можна максимізувати вигоди від внутрішніх сильних сторін?
- b) мінімізація впливу слабких сторін: які кроки можна підняти для подолання внутрішніх слабких сторін?
- c) використання можливостей: як організація може використовувати свої сильні сторони для використання можливостей?
- d) захист від загроз: які стратегії можна розробити для попередження або зменшення впливу зовнішніх загроз?

Оцінка і вибір стратегій:

1. Порівняння альтернатив: порівняння різних стратегій на основі SWOT-аналізу.
2. Вибір оптимальних стратегій: обрання стратегій, які найкраще відповідають обставинам організації чи проекту.

SWOT-аналіз допомагає організації визначити свої конкурентні переваги, ризику та можливості, а також розробити стратегії для досягнення успіху на ринку.

Метод дослідження вибірки

Метод дослідження вибірки - це підхід до збору даних у дослідженні, де вивчається певна група (вибірка) з урахуванням її характеристик і репрезентативності для загальної популяції. Цей метод дозволяє робити

висновки про всю групу на основі аналізу відносно невеликої, але представницької частини цієї групи.

Основні етапи методу дослідження вибірки включають:

- визначення популяції: визначення всієї групи, до якої ви хочете застосувати ваші висновки. Це може бути певна демографічна група, покупці, користувачі;
- вибір вибірки: обрання підгрупи з популяції, яка буде представляти загальну групу. Вибірка повинна бути репрезентативною, щоб забезпечити, що характеристики вибірки відображають загальні характеристики популяції;
- визначення обсягу вибірки: розмір вибірки важливий для досягнення статистичної значимості. Великі вибірки можуть надавати більш точні результати, але вони також можуть бути витратними та часомісткими;
- збір даних: проведення дослідження вибірки, включаючи збір інформації про вибірку за допомогою різних методів, таких як анкетування, спостереження або інтерв'ю;
- аналіз результатів: зивчення зібраних даних для отримання висновків, які можуть застосовуватися до загальної популяції;
- узагальнення результатів: зроблення висновків про всю популяцію на основі результатів дослідження вибірки;
- висновки та інтерпретація: подання висновків та інтерпретація отриманих результатів з урахуванням їхнього значення для загальної популяції.

Метод дослідження вибірки використовується в різних галузях, включаючи соціологію, маркетинг, медицину, психологію та інші, де важливо

розуміти певні аспекти поведінки чи характеристик групи людей на основі обмеженого обсягу даних.

Під час використання цих методів важливо враховувати конкретні обставини дослідження та його мету, вибирати найбільш адекватні методи для отримання об'єктивних та достовірних результатів. Також, комбінування декількох методів може забезпечити комплексний підхід та глибші уявлення про досліджуваний об'єкт.

2.2 Аналіз сучасного стану підприємства

Аналіз сучасного стану підприємства є ключовим етапом стратегічного управління і дає можливість зрозуміти його сильні та слабкі сторони, визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на його діяльність.

Внутрішні дані: оцінка ефективності внутрішніх процесів підприємства включає аналіз фінансових звітів, облікових записів, виробничої діяльності, кадрового складу та організаційної структури.

Зовнішні дані: аналіз зовнішнього середовища включає вивчення ринкових умов, конкуренції, економічних тенденцій, правового середовища та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз:

- сильні сторони: визначення переваг та конкурентних переваг підприємства;
- слабкі сторони: аналіз внутрішніх обмежень та недоліків;
- можливості: виявлення зовнішніх факторів, які можуть стати вигідними для розвитку;
- загрози: визначення потенційних небезпек та викликів для підприємства.

PESTLE-аналіз:

- політичні фактори: вплив політичних рішень та стабільності на підприємство;
- економічні фактори: вналіз економічного клімату, валютних курсів, інфляції та інших економічних аспектів;
- соціокультурні фактори: врахування соціокультурних тенденцій та змін у споживацьких уподобаннях;
- технологічні фактори: оцінка впливу нових технологій та інновацій на діяльність підприємства;
- юридичні фактори: аналіз впливу законодавства та юридичних нормативів на підприємство;
- екологічні фактори: визначення впливу екологічних чинників на діяльність підприємства.

Промисловий аналіз:

- аналіз конкурентів: вивчення стратегій конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- аналіз покупців: визначення потреб та вимог покупців, їхньої впливовості на ринку;
- аналіз постачальників: оцінка відносин з постачальниками та можливостей забезпечення ресурсами;
- аналіз засобів та здібностей (Resource-Based View, RBV);
- фінансові ресурси: оцінка фінансової стабільності та можливостей фінансування;
- людські ресурси: вивчення кадрового потенціалу, навичок та мотивації персоналу;
- матеріальні ресурси: аналіз наявності та стану матеріальних активів.

Технологічні та інноваційні зміни: вивчення новаторських технологій та інновацій на ринку. Зміни у споживацьких уподобаннях: аналіз змін у попиті та споживацьких тенденціях.

Формулювання стратегій:

- ❖ оцінка альтернатив: вибір оптимальних стратегій, враховуючи результати аналізу.
- ❖ стратегічне планування: розробка стратегічного плану на основі визначених стратегій та ділянок розвитку.

Аналіз сучасного стану підприємства дозволяє зробити об'єктивні висновки та розробити ефективні стратегії для подальшого розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства складається з декількох аналізів, а саме: фінансовий, виробничий, маркетинговий та управлінський.

1. Фінансовий аналіз:

Баланс та звіт про прибутки: глибокий розгляд фінансових звітів дозволяє визначити структуру активів та пасивів, а також джерела доходів та витрат. Особлива увага приділяється таким показникам, як ліквідність, платоспроможність та рентабельність.

Обігові кошти: аналіз швидкості обертання активів допомагає оцінити ефективність управління ресурсами та можливість підприємства генерувати прибуток.

Кредитоспроможність: оцінка ступеня ризику пов'язаного з борговим навантаженням та здатність погашати зобов'язання.

2. Виробничий аналіз:

Ефективність виробництва: оцінка витрат та виробничих процесів для забезпечення оптимальності та ефективності виробництва.

Якість продукції: аналіз відповідності якості продукції вимогам ринку та споживачів.

Технічне обладнання: оцінка сучасності та функціональності виробничого обладнання та технологічних процесів.

3. Маркетинговий аналіз:

Сегментація ринку: визначення цільових груп споживачів та їх потреб.

Конкурентна стратегія: оцінка конкурентної позиції підприємства, визначення переваг та недоліків порівняно з конкурентами.

Маркетингові стратегії: розгляд ефективності рекламних та продажних стратегій, аналіз позиціонування продукції на ринку.

4. Управлінський аналіз:

Людські ресурси: оцінка кваліфікації та мотивації персоналу, визначення потреб у навчанні та розвитку.

Стратегічне управління: аналіз відповідності стратегічних цілей та ресурсів.

Системи управління: оцінка ефективності внутрішніх систем контролю та звітності.

5. Дослідження та розробка:

Інноваційні процеси: оцінка наявних інновацій та потенціалу для впровадження нових технологій.

Патенти та авторські права: перевірка правового захисту інтелектуальної власності.

Дослідницькі здобутки: визначення можливостей впровадження результатів досліджень у виробництво.

Фінансовий стан підприємства представляє собою комплексне поняття, що формується внаслідок взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства. Це визначається сукупністю факторів виробничо-господарської діяльності і відображається в системі показників, що описують наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства є результатом взаємодії його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. У цьому взаємодії роль відіграють всі аспекти функціонування підприємства. Зокрема, важливими факторами, що впливають на фінансовий стан, є безперебійний випуск високоякісної продукції.

Зазвичай, збільшення обсягу виробництва та продажу продукції призводить до вищої прибутковості підприємства, позитивно впливаючи на його фінансовий стан.

Альтернативно, нерегулярність виробничих процесів та погіршення якості продукції можуть призвести до зменшення потоку коштів на рахунки підприємства, порушуючи його платоспроможність.

Існує також зворотний зв'язок, коли нестача коштів може призвести до труднощів у забезпеченні матеріальними ресурсами та впливати на виробничі процеси.

Мета фінансової діяльності підприємства полягає в систематичному забезпеченні надходження та ефективного використання фінансових ресурсів. Це включає дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, а також фінансової стійкості для ефективного функціонування підприємства.

Систематична оцінка фінансового стану підприємства має вирішальне значення в системі антикризового управління. Вона спрямована на розробку та впровадження заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, підтримку функціонування та подальший розвиток підприємства, а також забезпечення його прибутковості та зростання виробничого потенціалу.

Фінансовий стан підприємства визначається рядом елементів, таких як прибутковість, оптимальність розподілу прибутку, наявність власних

фінансових ресурсів, раціональне розміщення фондів та платоспроможність. Систематичний та всебічний аналіз забезпечує критичне оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, виявлення "більових точок" та ефективних стратегій використання фінансових ресурсів для досягнення стабільного фінансового стану.

2.3 Огляд ринкового середовища

Огляд ринкового середовища є важливим етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє підприємству отримати повністю інформацію про те, як виглядає його зовнішнє оточення, і які фактори можуть впливати на його успіх чи невдачу. Нижче наведено деталізований огляд ключових елементів ринкового середовища:

Ринкова структура:

- концентрація конкуренції: аналіз кількості та розміру конкурентів на ринку. Визначення, чи присутня велика компанія, яка контролює значну частину ринку;
- тип ринку: визначення, чи це ринок продуктів чи послуг, монополія, олігополія, конкуренція, або новий ринок.

Аналіз конкурентів:

- ідентифікація конкурентів: визначення основних конкурентів та їхніх сильних та слабких сторін;
- конкурентні стратегії: аналіз стратегій конкурентів, їхніх цін, маркетингу, інновацій та інших аспектів діяльності.

Аналіз споживачів:

- a) профіль споживача: визначення цільової аудиторії та її демографічних, географічних та психографічних характеристик;

b) поведінка споживачів: розуміння споживацьких звичок, уподобань, інтересів та мотивацій споживачів.

Зовнішньоекономічні фактори:

1. Валютні ризики: визначення впливу змін валютних курсів на діяльність підприємства.

2. Геополітичні аспекти: аналіз впливу геополітичних подій на ринкові умови та можливості підприємства.

Сегментація ринку:

✓ ринкові сегменти: визначення груп споживачів, які можуть мати спільні потреби та характеристики;

✓ цільові сегменти: вибір конкретних сегментів, які підприємство намагатиметься обслуговувати.

Аналіз трендів:

a. Технологічні тренди: оцінка впливу нових технологій на ринок та конкурентоспроможність.

b. Соціокультурні тренди: розуміння змін у соціальних та культурних уподобаннях споживачів.

c. Екологічні тренди: аналіз впливу екологічних питань та ставлення споживачів до екології.

Аналіз нових учасників (загроза нових учасників): оцінка ймовірності появи нових конкурентів та їхнього впливу на ринок.

Аналіз постачальників (сила постачальників): визначення впливу постачальників на умови закупівель та виробництва.

Аналіз заміників (загроза заміників): оцінка ймовірності та впливу заміників продуктів чи послуг на ринку.

Ринкові ризики:

- фінансові ризики: оцінка впливу фінансових ризиків на діяльність підприємства;
- ризики зміни попиту: аналіз факторів, які можуть впливати на попит на продукцію чи послуги.

Управління підприємством неможливе без прийняття обґрунтованих і своєчасних рішень, які визначають подальшу долю бізнесу. Ефективність таких дій визначає ймовірність досягнення поставлених цілей та реалізацію завдань. Огляд ринку є ключовим елементом, що надає інформаційну базу для поточної діяльності та стратегічних рішень, таких як виходження на нові ринки, виведення нового продукту, розробка стратегій конкурентного виграшу, та інші.

Для потенційних інвесторів огляд ринку стає важливим джерелом інформації щодо інвестиційної привабливості ринкової ніші та сприяє формуванню маркетингових стратегій.

В рамках послуги "огляд ринку" важливо враховувати різноманітні аспекти, і така інформація може бути представлена в наступній структурі:

Загальний огляд ринку:

- поточний і прогнозований обсяг ринку;
- показники виробництва, споживання, імпорту та експорту;
- структура ринку в різних розрізах;
- чинники впливу на ринок, актуальні тенденції розвитку та можливі перспективи.

Огляд нормативно-правового регулювання ринку:

- перелік і короткий зміст чинних законів і підзаконних актів, що впливають на ринок;
- ставки податків і торгових мит;
- умови ліцензування бізнесу;
- плани державних органів зі змінами правил гри на ринку.

Конкурентне середовище ринку:

- рейтинг найбільших операторів;
- розподіл ринкових часток між суб'єктами;
- види маркетингових стратегій, їх зміст та результати застосування;
- шляхи мінімізації ризиків, пов'язаних з діяльністю конкурентів.

Ринок з точки зору споживання:

- опис цільової аудиторії споживачів;
- споживчі очікування та їх реалізація;
- ставлення споживачів до товарів та торгових марок;
- аналіз споживання онлайн та в державному секторі;
- умови участі в тендерах та споживання в сегменті B2B.

Аналіз позиції замовника на ринку:

- обчислення загальної місткості ринку;
- визначення часток замовника в різних ринкових аспектах;
- порівняння часток з конкурентами;
- аудит системи взаємодії замовника з клієнтами;
- рекомендації для маркетингової стратегії розвитку.

Список каналів збуту ринку:

- ❖ оцінка існуючих каналів збуту;
- ❖ особливості реалізації товарів в роздрібних торгових мережах та біля будинку;
- ❖ цінові політики постачальників та продавців;
- ❖ особливості збуту продукції на інтернет-майданчиках.

Дослідження реклами на ринку:

- ✓ моніторинг рекламних носіїв;
- ✓ аналіз пошукових запитів в мережі Інтернет;
- ✓ підготовка рекламної кампанії;
- ✓ дослідження ефективності реклами.

Огляд ринку для визначення інвестиційної привабливості:

- a) PEST-аналіз;
- b) SWOT-аналіз;
- c) факторний аналіз для порівняння привабливості декількох ринків.

Для надання клієнтам аналітики високої якості, проводиться огляд ринку, який ґрунтується на застосуванні кабінетних та польових методів збору та обробки даних.

Огляд ринкового середовища надає глибоке розуміння зовнішніх умов, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення успіху на ринку.

3 СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Управління стратегією розвитку

Стратегічне управління бізнесом визначає можливості та резерви, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до змін у навколишньому середовищі. Важливу роль у таких змінах грають загальносвітові тренди на глобалізацію, цифровізацію [28,29,35-37,40,41,45,46,47,51-54,57,58,60,61] та досягнення цілей сталого розвитку [24-27,30,48,50,52,55,59,63-65].

Практика успішних підприємств демонструє, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням детальних планів зі складною внутрішньою структурою. Наявність стратегії розвитку свідчить про серйозність намірів підприємства, його орієнтацію на довгострокову перспективу та співпрацю з партнерами та клієнтами. Розробка стратегії є ключовою функцією менеджменту підприємства, але в умовах нестабільності може стикатися із недоліками, такими як неналежний рівень стратегічного планування та фокус на поточних завданнях.

Управління стратегією розвитку не є самоціллю, а фактором досягнення довгострокових стратегічних цілей, орієнтованих на конкурентоспроможність. В Україні деякі підприємства можуть стикатися із викликами в розробці стратегій через фактори, такі як невизначеність майбутнього, відсутність бачення власників чи фінансові труднощі. Також, в контексті української економіки, підприємства можуть віддавати перевагу короткостроковим цілям через стабільність владних структур та податкової системи.

Важливим етапом вибору стратегії є аналіз всіх аспектів економічної діяльності, ринкових умов, та інших факторів. Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення та конкурентні дії в єдине ціле. Зроблений

вибір визначає поточну стратегію підприємства, яка може піддаватися змінам через обговорення нових дій та підходів.

Для успішного розвитку підприємства важливо поєднувати ефективність розробки стратегії з успішним впровадженням. При цьому, стратегія має бути адаптована до умов ринку та конкретних факторів, враховуючи індивідуальні особливості підприємства.

Концепція стратегії розвитку фірми має вирішальне значення для утримання або завоювання позиції фірми в галузі, ринкової поведінки і сфері інтересів бізнесу. Крім того, стратегія є основою для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, таких як вибір споживчих груп, вибір найбільш ефективних технологій і виробничих процесів, оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств, а також стратегій для досягнення вищої конкурентоспроможності.

Розробка стратегії повинна передувати аналізу можливих напрямків розвитку, щоб скласти алгоритм розвитку підприємства. Залежно від способів забезпечення розвитку, стратегія може бути концентрованою, диверсифікованою чи інтегрованою.

Стратегія концентрованого розвитку передбачає удосконалення діяльності в межах освоєного ринку, зокрема, ринкової ніші. Для підприємства це означає продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі, зосереджуючись на оптимізації використання ресурсів та вирішенні специфічних потреб споживачів.

Розуміння структури ринку та методів сегментації є важливим для розробки продуктових стратегій та для визначення «стратегічного фокусу» підприємства. Сегментація ринку визначається географічними, демографічними, обсяговими, ціновими, метою використання, типом користувача та властивостями продукту.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства визначає його конкурентоспроможність в умовах постійних змін, а розробка ефективної стратегії є ключовим етапом цього процесу.

Стратегія концентрації, або "стратегічного фокусування", на одному напрямку діяльності тісно пов'язана з реалізацією загальної конкурентної стратегії — лідирування на основі зниження витрат.

Основні конкурентні переваги підприємств, які обрали цю стратегію концентрації, визначаються:

- високим ступенем спеціалізації та професіоналізації діяльності;
- можливістю налагодження використання виробничого потенціалу фірми в найбільш ефективному режимі;
- використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва та/або задоволення потреб споживачів;
- впровадженням інновацій у сам продукт (послугу) та/або будь-яку іншу підсистему підприємства (частину "ланцюга цінностей");
- перетворенням конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостей швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж фірми-лідера, формування підприємства "кращого з найкращих" за продукцією "стратегічного фокусу".

Стратегія концентрації може призводити до успіху завдяки спеціалізації, ефективному використанню ресурсів та інновацій. Проте вона також несе ризики, такі як конкуренція в зазначеній ніші, зміни в потребах споживачів та можливість пересичення ринку конкурентами. Важливо постійно адаптувати

стратегію до змін в зовнішньому середовищі для збереження конкурентних переваг та лідерства на вибраному напрямку діяльності.

Стратегії розвитку фірми представляють собою систему постійних принципів, що лежать в основі функціонування компанії та направляють її до досягнення основних цілей, визначених у місії організації. Ці принципи визначають рамки ринкової активності компанії та визначають сферу можливих стратегічних рішень. У сучасному контексті глобалізації економіки особливою важливістю наділяється стратегія концентрації, яка, як частина загальної стратегії підприємства, сприяє його розвитку.

Ці стратегії є своєрідними орієнтирами, які спрямовують компанію на шлях досягнення своєї місії та основних цілей. У змінному та конкурентному бізнес-середовищі вони визначають поведінку підприємства та вибір стратегій для досягнення конкурентних переваг.

В залежності від обраної стратегії, підприємство може потребувати більше або менше обігових активів. Наприклад, розширення лінійки продуктів або географічна експансія може вимагати додаткових обігових активів. Аналіз ліквідності дозволяє оцінити, наскільки компанія ефективно управляє своїм оборотним капіталом.

Зміна стратегії може вплинути на фінансовий ризик компанії. Наприклад, збільшення величини боргу для фінансування росту може збільшити кредитний ризик. Обережне управління балансом між власним та позиковим капіталом важливо для зменшення фінансового ризику.

Якщо стратегія передбачає глобальну експансію, підприємство може стикнутися з валютним ризиком через коливання обмінних курсів. Фінансовий аналіз має включати оцінку можливих втрат або вигравів від таких ризиків.

При виборі стратегії розширення або диверсифікації важливо оцінювати рентабельність капітальних вкладень. Чи призведе новий продукт або ринок до збільшення прибутків, якщо так, то за який термін?

Спроектовані стратегії повинні бути відповідні до фінансових можливостей компанії. Контроль над витратами та ефективне управління бюджетом є ключовим для успішної реалізації стратегії.

Аналіз фінансової стійкості включає в себе оцінку здатності компанії виплатити свої зобов'язання, особливо у випадку виникнення непередбачуваних обставин чи змін в економічному середовищі.

Важливо аналізувати, наскільки зміна стратегії вплине на загальну прибутковість підприємства. Фінансові показники повинні відображати ефективність нових стратегій та їх відповідність поставленим цілям.

Розробка фінансового плану включає в себе бюджетування для забезпечення належного фінансування обраної стратегії. Аналіз бюджетів дозволяє планувати фінансові ресурси для реалізації стратегій та уникнення фінансових труднощів.

Підприємство повинно мати резерви для непередбачених обставин або можливих змін в стратегії. Розумне управління фінансовими ресурсами включає в себе створення фінансових запасів.

Показники фінансової ефективності: розрахунки маржі прибутку, рентабельності активів, капіталу і продуктивності праці дозволяють оцінити ефективність стратегій з фінансового погляду. Аналіз коефіцієнтів оборотності активів, запасів та рахунків-клієнтів вказує на те, наскільки швидко підприємство здатне генерувати прибуток зі своїх активів.

Оцінка ризиків і неоподатковуваних витрат: розрахунок вартості власного та позикового капіталу допомагає визначити, чи є стратегія ефективною в умовах певного рівня ризику. Аналіз фінансових показників, пов'язаних з

кредитним та валютним ризиками, дозволяє визначити, які ризики можуть вплинути на фінансову ефективність стратегії.

Оцінка витрат і інвестицій: розрахунок обсягу капіталовкладень та їхнього віддачі важливий для визначення, чи варто вкладати кошти в реалізацію обраної стратегії. Оцінка внутрішньої прибутковості інвестицій вказує на те, який внутрішній рентабельний обсяг вкладень може очікуватися від реалізації стратегії.

Розрахунок вартості для споживача та конкурентоспроможності: аналіз вартості для споживача дозволяє визначити, чи варто конкретна стратегія з точки зору клієнта. Оцінка цінової конкурентоспроможності допомагає визначити, чи може підприємство привертати клієнтів на фоні конкурентів.

Аналіз ефективності маркетингових стратегій: розрахунок ROMI вказує на те, наскільки ефективно витрати на маркетинг генерують прибуток. Визначення вартості повернення клієнта порівняно з його вартістю допомагає оцінити ефективність маркетингових стратегій.

Оцінка соціальної відповідальності та сталості: розрахунки, пов'язані з соціальною відповідальністю, допомагають визначити вплив стратегій на сталість бізнесу та його відносини зі спільнотою. Оцінка репутації та впливу стратегій на звітність підприємства може відігравати ключову роль у привертанні клієнтів та інвесторів.

Аналіз довгострокової стійкості: розрахунок зростання вартості акцій або вартості компанії допомагає визначити, чи варто тримати стратегію в довгостроковій перспективі. Оцінка стійкості прибутковості важлива для прогнозування ефективності стратегії в різних економічних умовах.

Розрахунки ефективності стратегічних рішень включають в себе комплексний підхід до оцінки фінансових, ризикових, маркетингових, соціальних та інших аспектів. Детальний аналіз допомагає підприємству

раціонально вибирати та коригувати стратегії для досягнення оптимального фінансового стану та конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Приклади успішного впровадження стратегій

Приклади успішного впровадження стратегій у різних сферах бізнесу та галузях:

Стратегія диференціації продукції: Apple Inc. Компанія Apple вдало реалізувала стратегію диференціації, створюючи інноваційні та естетично привабливі продукти. Наприклад, iPhone став піонером смартфонів з сенсорним екраном та іншими унікальними функціями, що дозволило компанії виокремитися на ринку.

Стратегія зосередженості: Ferrari. Компанія Ferrari використовує стратегію зосередженості, спрямовуючи свої зусилля на виробництво високопродуктивних та ексклюзивних автомобілів. Ця стратегія дозволяє їй займати визначене, але високоприбуткове місце в ринковому сегменті.

Стратегія росту: Amazon. Компанія Amazon успішно впроваджує стратегію росту, розширюючи свій бізнес на нові ринки та розвиваючи нові послуги. Зокрема, розширення від електронної комерції до хмарних обчислень, стрімінгового відео та інших сфер дозволило Amazon збільшити свою глобальну присутність та доходи.

Стратегія інновацій: Tesla. Компанія Tesla відома своєю стратегією інновацій у сфері електромобілів та альтернативних джерел енергії. Їхні технології у сфері батарей, самокеруючих автомобілів та сонячних електростанцій визначають нові стандарти у галузі.

Стратегія соціальної відповідальності (CSR): Patagonia. Компанія Patagonia успішно впроваджує стратегію CSR, активно підтримуючи екологічні ініціативи та відмовляючись від використання матеріалів, що завдають шкоду

довкіллю. Ця стратегія не лише позитивно впливає на глобальне середовище, але й привертає споживачів, які поділяють цінності компанії.

Стратегія ризик-менеджменту: Toyota. Компанія Toyota використовує стратегію ефективного ризик-менеджменту, що дозволяє їй вирішувати проблеми, такі як нещасні випадки або брак виробництва, швидко та ефективно, зберігаючи свою репутацію та стабільність.

Ці приклади вказують на різноманітні стратегії, які компанії можуть впроваджувати залежно від їхніх цілей, галузей та ринкових умов. Успішна реалізація цих стратегій може допомогти підприємствам досягти конкурентних переваг та стабільної позиції на ринку.

3.3 Рекомендації для підприємств щодо впровадження стратегій

Проведення SWOT-аналізу: визначте, в чому унікальні переваги вашого підприємства. Розгляньте наявні ресурси, експертизу та інновації. Оцініть внутрішні обмеження та проблеми. Розгляньте недоліки, які можуть перешкоджати ефективному впровадженню стратегії. Аналізуйте зовнішнє середовище. Визначте фактори, які можуть призвести до загроз або створити можливості для вашого бізнесу.

Формулювання конкретних цілей: СМАРТ-цілі (Smart, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound): сформулюйте конкретні, вимірювані, досяжні, відповідні та обмежені за часом цілі для кожної обраної стратегії. Переконайтеся, що ваші цілі відповідають ринковим стандартам та вимогам споживачів.

Залучення персоналу: забезпечте, щоб ваші команди були повністю зрозумілі та віддані новим стратегіям. Проведіть тренінги та воркшопи. Запроваджуйте системи для збору зворотного зв'язку від працівників. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії.

Фінансова підтримка: розробіть бюджет для впровадження стратегій, визначте ресурси, необхідні для реалізації кожної стратегії. Розгляньте впровадження стратегій поетапно для ефективного використання фінансових ресурсів.

Моніторинг та аналіз: встановіть КРІ для оцінки прогресу в реалізації стратегій. Регулярно відстежуйте та аналізуйте ці показники. В разі виявлення несподіваних проблем або зміни умов коригуйте стратегії для максимізації результатів.

Стале вдосконалення: проводьте регулярні звіти та аудити для оцінки ефективності стратегій та виявлення можливостей для вдосконалення. Будьте готові адаптувати стратегії відповідно до змін в економічному та ринковому середовищі.

Комунікація: забезпечте ефективну комунікацію з працівниками та зацікавленими сторонами для підтримки впровадження стратегій. Спрямовуйте на позитивне враження від стратегій як серед внутрішніх, так і зовнішніх аудиторій.

Постійний аналіз ринку: будьте в курсі останніх трендів та змін на ринку, щоб адаптувати стратегії відповідно. Спостерігайте за конкурентами та реагуйте на їхні дії вчасно.

Інновації: стимулюйте та підтримуйте інноваційні ідеї як частину стратегій розвитку. Використовуйте передові технології для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

Школа помилок: використовуйте невдачі як важливий досвід для покращення стратегій у майбутньому. Будьте готові швидко реагувати на помилки та змінювати стратегії для досягнення кращих результатів.

Ці рекомендації допоможуть підприємствам впроваджувати стратегії з урахуванням різноманітних аспектів та максимізувати їхній успіх у динамічному бізнес-середовищі.

3.4 Можливі напрями подальших досліджень

Вивчення впливу стратегій на стійкість підприємства: дослідження можливості інтеграції стратегій, що враховують екологічні та соціальні аспекти, для підвищення стійкості підприємства. вивчення та оцінка ефективності стратегій управління кризовими ситуаціями та їх вплив на фінансовий стан підприємства.

Стратегії управління ризиками (розробка інтегрованих стратегій управління ризиками): аналіз можливостей створення та впровадження комплексних стратегій для зменшення ризиків на різних етапах діяльності підприємства. Вивчення впливу заходів протидії ризикам на фінансову стійкість та прибутковість підприємства.

Вплив стратегій на інноваційний розвиток: дослідження взаємозв'язку між обраними стратегіями та здатністю підприємства до інновацій та впровадження нових технологій. Аналіз того, як різні стратегії впливають на інноваційний розвиток у різних галузях та секторах економіки.

Формування та розвиток корпоративної культури: вивчення впливу стратегій на корпоративну культуру: аналіз того, як обрані стратегії впливають на формування корпоративної культури та взаємодію зі співробітниками. Вивчення взаємозв'язку між стратегіями та комунікаційними практиками для покращення сприйняття та реалізації стратегій серед персоналу.

Вплив стратегій на партнерські відносини: аналіз взаємодії підприємства з партнерами та постачальниками у контексті обраних стратегій. Дослідження можливостей створення та підтримки стратегічних альянсів у рамках обраних стратегій.

Ці напрями досліджень можуть сприяти розширенню знань у сфері стратегічного управління та допомогти підприємствам вдосконалювати свої стратегічні підходи для досягнення більшого успіху та стійкості на ринку.

ВИСНОВКИ

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливою складовою стратегічного управління. Він надає організації необхідну інформацію для розробки ефективної стратегії, що враховує зміни в глобальному бізнес-середовищі та внутрішній динаміці підприємства. Врахування цих факторів дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність та стійкість в довгостроковій перспективі.

Формулювання стратегій - це ключовий етап у стратегічному управлінні, який вимагає ретельного аналізу і вибору оптимальних шляхів розвитку. Вірно підібрані стратегії дозволяють підприємству досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможним у змінному бізнес-середовищі.

Планування та виконання є важливим етапом в стратегічному управлінні, де важливо не лише розробити стратегію, але й ефективно її впровадити та слідкувати за її виконанням. Постійний аналіз та коригування дозволяють компанії адаптуватися до змін в середовищі та досягати стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Адаптація до змін є не лише необхідною умовою, але і ключовим елементом стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі. Вона вимагає не лише готовності реагувати на зовнішні виклики, але й активного формування внутрішньої структури та культури, які сприяють постійному вдосконаленню та інноваціям.

Підприємства, які успішно адаптуються до змін, можуть зберегти конкурентні переваги, використовувати нові можливості та забезпечити стійкість у непередбачуваних умовах. Однак цей процес вимагає від лідерів активного керівництва, взаємодії всього колективу та постійного аналізу змін в середовищі для своєчасного виявлення можливостей та викликів.

Всі аспекти адаптації до змін повинні бути включені в стратегічний план підприємства та постійно оновлюватися відповідно до нових умов. Здатність до адаптації є однією з ключових рис, що робить компанію стійкою та життєздатною у сучасному бізнес-середовищі.

Залучення зацікавлених сторін є важливою складовою стратегічного управління, оскільки це сприяє підтримці та реалізації стратегічних цілей організації. Це взаємодія не тільки допомагає забезпечити легітимність та прийняття стратегії всередині організації, але й створює позитивний вплив на стосунки з ЗС, сприяючи сталому успіху підприємства.

Сприяння сталому розвитку в контексті стратегічного управління стає ключовим фактором успіху для організації. Це не лише забезпечує сталість управління, але й створює позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище, що відображається у підвищенні репутації та конкурентоспроможності компанії.

Комплексне використання стратегічних підходів дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність.

Під час використання методів дослідження важливо враховувати конкретні обставини дослідження та його мету, вибирати найбільш адекватні методи для отримання об'єктивних та достовірних результатів. Також, комбінування декількох методів може забезпечити комплексний підхід та глибші уявлення про досліджуваний об'єкт.

Аналіз внутрішнього середовища є ключовою частиною стратегічного управління підприємством і дозволяє ефективно використовувати внутрішні ресурси для досягнення цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, в умовах сучасної нестабільної економічної ситуації важливим є пошук нових, ефективних шляхів фінансової діяльності підприємства.

Завданням є удосконалення інформаційного забезпечення, розробка методів прогнозування та комплексної бальної оцінки фінансового стану, адаптація методик до сучасних умов та перегляд нормативних актів, що регулюють аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз маркетингових можливостей та загроз визначається шляхом дослідження зовнішнього маркетингового середовища фірми. Маркетингові можливості розглядаються як фаворабельні зовнішні аспекти, завдяки яким компанія може досягти конкурентних переваг на ринку збуту. З іншого боку, маркетингові загрози визначаються як не вигідні тенденції у розвитку зовнішнього маркетингового середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми. Стан та тенденції факторів макромаркетингового середовища аналізуються для визначення можливостей (за сприятливих тенденцій) та загроз (за несприятливих тенденцій).

Управлінський аналіз відіграє ключову роль у системі управління підприємством. Призначений для внутрішнього користування, цей вид аналізу має конфіденційний характер і спрямований на оцінку поточних та майбутніх результатів діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому. Основна його мета - надати необхідні дані для оперативного управління та прийняття відповідних управлінських рішень. Управлінський аналіз базується на методології економічного аналізу та є важливою складовою управлінського обліку.

Огляд ринкового середовища надає глибоке розуміння зовнішніх умов, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення успіху на ринку.

Стратегії розвитку фірми представляють собою систему постійних принципів, що лежать в основі функціонування компанії та направляють її до досягнення основних цілей, визначених у місії організації. Ці принципи

визначають рамки ринкової активності компанії та визначають сферу можливих стратегічних рішень. У сучасному контексті глобалізації економіки особливою важливістю наділяється стратегія концентрації, яка, як частина загальної стратегії підприємства, сприяє його розвитку.

Ці стратегії є своєрідними орієнтирами, які спрямовують компанію на шлях досягнення своєї місії та основних цілей. У змінному та конкурентному бізнес-середовищі вони визначають поведінку підприємства та вибір стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Важливим є розуміння, що стратегії розвитку – це не лише набір правил, але й гнучкий інструментарій, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможною. Такі стратегії не лише забезпечують розвиток, але й визначають концепцію та курс руху фірми в еволюції бізнесу.

Фінансовий аналіз впливу стратегій на підприємство є ключовим етапом стратегічного управління. Ретельний огляд фінансових аспектів дозволяє підприємству не лише розуміти, як обрані стратегії впливають на його фінансовий стан, а й раціонально розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Розрахунки ефективності стратегічних рішень включають в себе комплексний підхід до оцінки фінансових, ризикових, маркетингових, соціальних та інших аспектів. Детальний аналіз допомагає підприємству раціонально вибирати та коригувати стратегії для досягнення оптимального фінансового стану та конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 02.12.2023).
2. DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf> (дата звернення: 29.12.2023).
3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – визначення | DQS. DQS | Audits und Zertifizierung | Simply leveraging Quality. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social'na-vidprovidal'nist'-pidtverdzhuet'sya-sertifikatom> (дата звернення: 03.12.2023).
4. 7. 10.4. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації :: MegaLib.com.ua. Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua. URL: http://megalib.com.ua/content/8709_104_Stvorennya_pozitivnogo_imidju_ta_nadiinoi_reputacii_organizacii.html (дата звернення: 03.12.2023).
5. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (дата звернення: 03.12.2023).
6. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ПТАХІВНИЦТВА | А О Фатенок-Ткачук | Ефективна економіка №12 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4673> (дата звернення: 03.12.2023).
7. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити - Про Бізнес-Аналіз Українською. Про Бізнес-Аналіз Українською. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty> (дата звернення: 04.12.2023).
8. 8.3.1. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення: 04.12.2023).
9. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА | Т В Сак | Ефективна економіка №6 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4150> (дата звернення: 04.12.2023).
10. Економіка підприємств: стратегія конкурентних переваг. реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20913/ (дата звернення: 04.12.2023).
11. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).

- 12.2. 8.2. «стратегічний набір» - бібліотека buklib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25982/> (дата звернення: 02.12.2023).
13. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів - ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. Навчальні матеріали ТДАТУ. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html (дата звернення: 04.12.2023).
14. Категорії публікацій – Бібліотека Університету «КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0010.pdf (дата звернення: 04.12.2023).
15. ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА | Г Ю Шпортко | Ефективна економіка №11 2014. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3550> (дата звернення: 04.12.2023).
- 16.1.4.4. Стратегічне управління. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/101/6902.html> (дата звернення: 04.12.2023).
17. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством | В В Демиденко | Ефективна економіка №11 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 02.12.2023).
18. НДІ ПЗІР НАПрН України. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_26.03.2021/Conf_26.03.21_17.pdf (дата звернення: 02.12.2023).
19. S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=547871> (дата звернення: 02.12.2023).
20. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55295838.pdf> (дата звернення: 02.12.2023).
21. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ | З Я Шацька | Ефективна економіка №12 2013. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 02.12.2023).
22. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ | О В Ставицький | Ефективна економіка №8 2011. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 02.12.2023).
23. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/24968/> (дата звернення: 02.12.2023).

- 24.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>
- 25.Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
- 26.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>
- 27.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>
- 28.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>
- 29.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>
- 30.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>
- 31.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>
- 32.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>
- 33.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>
- 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. Лукаш, О., Дерев'яно, 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>
36. 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>
37. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколєнко 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>
38. 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>
39. 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>
40. 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>
41. 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.
42. 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>
43. 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>
44. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М.

- Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
45. 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>
46. 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)
47. 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>
48. 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>
49. 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>
50. 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>
51. 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>
52. 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>
53. 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>
54. 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>
55. 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>
56. 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>
57. 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>
58. 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>
59. 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. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
60. 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>
61. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyyi 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>
62. Sotnyk I. M., Nahorny 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>
63. 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>
64. 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>
65. 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>