

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 ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
(бакалавр / магістр)

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

на тему: Стратегічний аналіз торговельного бізнесу

Здобувача(ки) групи ПТЛмз-21с _____ Телевна Валерія В'ячеславівна _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ Валерія Телевна _____
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ доцент, к.е.н., доц. Микола Харченко _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2023

Анотація

Магістерська робота складається з 47 сторінок, 3 розділів, 7 таблиць, 3 рисунків та списку з 57 використаних джерел.

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

Мета роботи – проведення стратегічного аналізу торговельного бізнесу та надання практичних рекомендацій щодо його стратегічного розвитку

Об'єктом дослідження є показники компанії «Світ Матраців».

Предметом дослідження є основні аспекти стратегічного розвитку компанії «Світ Матраців» в сучасних умовах.

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

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

У першому розділі розглянуто сутність і зміст стратегічного аналізу позицій бізнесу, досліджено основні складові стратегічного аналізу позицій бізнесу.

У другому розділі досліджено діяльність компанії «Світ Матраців». Проведено оцінку конкурентних переваг підприємства та галузі.

У третьому розділі визначено проблеми стратегічного аналізу бізнесу та надано рекомендовані шляхи розвитку компанії «Світ Матраців».

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

Зміст

Анотація.....	4
ВСТУП.....	5
1. ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1 Сутність і значення стратегічного аналізу позицій бізнесу	7
1.2 Складові стратегічного аналізу позицій бізнесу	12
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СВІТ МАТРАЦІВ».....	23
2.1 Оцінка конкурентних переваг підприємства та галузі	23
2.2 Удосконалення стратегії ТОВ «Світ Матраців».....	27
3. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ АНАЛІЗОМ	38
3.1 Проблеми стратегічного аналізу	38
3.2 Показники стратегічного аналізу для компанії «Світ Матраців».....	42
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

Вступ

Стратегічний аналіз у сфері торгівлі визначається необхідністю врахування великої кількості факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, такий аналіз охоплює зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, конкурентний ландшафт та стратегічні цілі компанії.

У зовнішньому аналізі важливо враховувати тенденції ринку, соціокультурні чинники, економічні умови та правові обмеження. Це допомагає зрозуміти можливості та загрози, що впливають на бізнес.

Внутрішній аналіз охоплює оцінку ресурсів, кадрового потенціалу, операційних процесів та фінансової стійкості компанії. Визначення сильних та слабких сторін дозволяє ефективно використовувати внутрішні ресурси та уникати можливих проблем.

Конкурентний аналіз допомагає з'ясувати позицію компанії в порівнянні з іншими учасниками ринку, їхні стратегії та переваги. Це сприяє визначенню конкурентних переваг і розробці ефективної стратегії позиціонування.

Стратегічні цілі торговельного бізнесу мають відповідати результатам аналізу та враховувати потреби ринку, забезпечуючи стійкий розвиток, конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів. Остаточна стратегія повинна бути відповідною зібраній інформації та спрямована на досягнення довгострокових цілей бізнесу.

Сучасний етап трансформації економіки України, якій обумовлено загальносвітовими тенденціями щодо забезпечення сталого розвитку [33,40,45,46,48,51,53,55,56,57], розвитку альтернативних джерел енергії та цифровізацією бізнес-процесів, потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах [26,27,35,36,38,39, 43,44,49,50,52,54]. У наукових дослідженнях стратегічного управління підприємством існують не лише не досліджені, а й не поставлені на той час проблеми. Так, наприклад, у недостатній мірі розроблені концепції

стратегічного управління підприємством, адекватні умовам економіки, що трансформується.

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

Мета роботи – проведення стратегічного аналізу торговельного бізнесу та надання практичних рекомендацій щодо його стратегічного розвитку

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1. Визначити сутність і зміст стратегічного аналізу позицій бізнесу.
2. Дослідити складові стратегічного аналізу позицій бізнесу.
3. Оцінити конкурентні переваги підприємства та галузі.
4. Розробити та оцінити варіанти подальшого розвитку компанії.
5. Визначити варіанти вдосконалення стратегії ТОВ «Світ Матраців».

Об'єктом дослідження є показники компанії «Світ Матраців».

Предметом дослідження є основні аспекти стратегічного розвитку компанії «Світ Матраців» в сучасних умовах.

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

РОЗДІЛ 1 ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність і значення стратегічного аналізу позицій бізнесу

Кожен підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має свої особливості у змісті та структурі окремих етапів і підсистем, а також у переліку та послідовності дій у процесі аналізу. Однак вони всі базуються на двох основних посиланнях: аналізі ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічне управління фундаментально ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи "середовище-підприємство". Більшість сучасних концепцій управління розглядає підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, які входять до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевими органами та іншими. Це дозволяє підприємству утримувати стійке становище і виживати в умовах постійних змін [28,29,30,31,32,34, 37,41,42,47,].

Різні концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні теоретичні підходи та моделі, що базуються на різних теоріях управління. [1].

Головною метою стратегічного аналізу є створення інформативного та відносно формального опису об'єкта дослідження, виявлення його особливостей, тенденцій та можливих напрямків розвитку. Зібрані дані про об'єкт управління слугують основою для формулювання загальної концепції та стратегії його управління. Стратегічний аналіз, якщо його використовувати правильно, виконує такі функції: описову, роз'яснювальну

та прогнозу. Результатом його проведення є створення системної моделі об'єкта, такого як підприємство, та його оточення.

Особливістю стратегічного аналізу є його здатність виконувати описову функцію, роз'яснювати ситуацію та передбачати можливі події. Аналіз середовища, хоча й не такий поширений в українських організаціях, стає все більш важливою складовою діяльності процвітаючих підприємств. Оволодіння методами та прийомами аналізу вважається одним із ключових завдань для керівників, оскільки параметри середовища формують унікальну комбінацію факторів, які постійно змінюються. [3].

Необхідно розглянути два основних підходи до опису структури зовнішнього середовища організації: неієрархічну та ієрархічну моделі.

У рамках ієрархічної моделі можна зазначити приклад Бостонської консалтингової групи, яка використовує ієрархічний підхід до аналізу зовнішнього середовища. Ця модель передбачає структурований підхід до визначення факторів, які впливають на організацію, і їхню ієрархізацію за різними рівнями важливості. Такий підхід дозволяє управлінцям чітко розуміти ієрархію впливу зовнішніх чинників та адекватно реагувати на них.

З іншого боку, неієрархічна модель може враховувати взаємозв'язки та взаємодії різноманітних факторів, не обмежуючись строгою ієрархією. Це може бути корисним для врахування комплексності та непередбачуваності деяких аспектів зовнішнього середовища.

Обираючи підхід до аналізу, організація повинна врахувати свої конкретні потреби, завдання та особливості діяльності. (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Ієрархічна модель середовища БКГ [8]

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і непідпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією). Головне тут – твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку.

Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт, межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірніх підприємств).

Ієрархічна концепція отримала розвиток у багатьох працях і сучасних спеціалістів із стратегічного управління. Найвідомішою є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном.

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, що перебуває під впливом і контролем підприємства, «середовище завдань», до

якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т.ін.

Межі між "середовищем завдань" та загальним середовищем розмиті, а ця модель дозволяє пояснити тенденції розширення "сфери впливу" та "меж контролю" над середовищем. Згідно з А. Томпсоном, кожне підприємство, як матеріальна система, націлене на досягнення рівноваги і стабільності, постійно збалансовуючи відкритість і закритість.

"Середовище завдань" або "безпосереднє оточення" має значущий вплив на стан справ на будь-якому підприємстві. Його елементи можуть включати довгострокові договори, комунікаційні зв'язки та інші форми безпосереднього зв'язку з підприємством. Особливість цього оточення полягає в можливості певного впливу на його елементи зі сторони підприємства.

Галузева модель М. Портера розглядає взаємодію між елементами проміжного (безпосереднього) середовища та підприємства, надаючи докладний опис цього взаємодії.

Л. Буржуа вніс свій внесок у побудову моделі зовнішнього середовища, розширивши ієрархічний підхід як всередині, так і поза межами підприємства. Він підкреслював значення існування "верхнього" і "нижнього" рівнів у внутрішньому середовищі та необхідність ієрархії корпоративних стратегій для забезпечення зв'язку з зовнішнім середовищем.

Модель середовища, яку пропонується у підручнику "Менеджмент організації", підтримує ієрархічний підхід, який виявляється у класифікації факторів за ступенем їх впливу на підприємство. Автори виділяють середовище прямого, непрямого впливу та внутрішнє, вказуючи на домінування ієрархічного напрямку в моделях середовища в менеджменті. Багато елементів та факторів, представлених у різних моделях, повторюються з різним рівнем деталізації.

"Екологічна модель середовища" Г. Олдріча використовує ідеї ієрархічності середовища. Згідно з його концепцією, обмеженість ресурсів є основною перешкодою для розвитку підприємств, і він вводить поняття "організаційна популяція", яка представляє собою групу підприємств з близькими цілями. Олдріч розглядає гнучкість виробництва, стабільність існування та універсальність діяльності як основні цілі, кожна з яких вимагає відповідних ресурсів. Він підкреслює, що кожне підприємство використовує свою "нішу", яка залежить від обсягу середовища, його стабільності, концентрації виробництва та рівня конкуренції..

У відмінну від "екологічної моделі", яка складається з досліджень ресурсної сторони діяльності підприємства, існує велика кількість досліджень у галузі "організація-середовище". В цьому напрямку досліджуються взаємовідносини та взаємний вплив середовища і організаційної структури.

Багато вчених вважають за доцільне встановлення взаємозв'язків з певними елементами середовища через створення спеціальних, автономних підрозділів в організації, які на різних підприємствах отримали назву "центри прибутку", "центри інвестицій", "стратегічні господарські центри". Наявність таких організаційних одиниць вимагає перебудови традиційної організаційної структури та змін у змісті роботи окремих керівників.

Розглянуті моделі зовнішнього середовища не охоплюють всю різноманітність існуючих підходів, але вони вказують на найзначущіші напрямки в цій області. Практична цінність цих моделей різна для різних галузей господарювання та підприємств. На сьогоднішній день не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно об'єднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, а також особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Однак загальна тенденція у стратегічному аналізі вже виявляється.

Усі сучасні автори виділяють три основні види середовища, які впливають на діяльність організації:

- Зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу), представлене сукупністю факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати або має обмежений вплив.
- Проміжне середовище (або "середовище завдань"), яке включає фактори, що визначають довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати шляхом налагодження ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації, що охоплює фактори, які визначають її довгострокову прибутковість і перебувають під прямим контролем керівників та персоналу.

1.2. Складові стратегічного аналізу позицій бізнесу

Підприємство розглядається як відкрита система, і його успішний розвиток залежить від взаємодії з зовнішнім середовищем (яке також називається загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів). Наприклад, Дж. Белл вказує, що "зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, які мають важливе значення для операцій організації". Проте такий підхід не розрізняє різні рівні зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, впливає не тільки на кожну окрему організацію, але і на всі організації в

цілому. Важливо враховувати, що це не означає менший вплив цих факторів порівняно з впливом елементів безпосереднього оточення..

Ф. Котлер вважає, що макросередовище, або зовнішнє середовище, складається з шести основних категорій факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища. [33].

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [41]:

1. Економічні фактори включають аспекти, пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні фактори впливають на політичні переконання та формують політичні групи, що відображається у діяльності та рішеннях місцевих органів влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори впливають на рівень та тривалість життя людей, а також формують їхні цінності.

4. Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів виробництва та технологій.

5. Конкуренційні фактори відображають дії конкурентів, зміни в ринкових частках та концентрації конкурентів.

6. Географічні фактори пов'язані з розміщенням, топографією, кліматом і природними ресурсами, включаючи корисні копалини.

Така класифікація може бути використана для кращого розуміння питання, що досліджується. Проте, процеси в зовнішньому середовищі є складними, взаємопов'язаними та можуть містити багато суперечностей, тому їх слід детально та систематично вивчати..

Інший підхід до складових зовнішнього середовища представлений О.С. Віханським [8], який розширює перелік компонентів, за рахунок правового та міжнародного середовищ.

Існує значний різноманіття класифікацій компонентів зовнішнього середовища. Нижче подані основні напрямки та фактори, які можуть бути

вивчені та прогнозовані для аналізу основних тенденцій у макросередовищі. Важливо розглядати не лише ситуацію, що склалася, але й основні взаємозв'язки між факторами зовнішнього середовища, розуміючи силу впливу змін одного фактору на інші компоненти. Аналіз та визначення основних тенденцій взаємодії цих факторів є важливим етапом для побудови трендів їхнього розвитку..

Оцінка загального стану зовнішнього середовища визначається за допомогою розгляду таких груп чинників:

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):

Тип та напрям економічних процесів, включаючи інфляцію чи дефляцію.

Система оподаткування та якість "економічного законодавства".

Масштаби економічної підтримки окремих галузей.

Загальна кон'юнктура національного ринку та темпи його зростання чи зменшення.

Розміри та темпи зростання чи зменшення ринків та їхніх сегментів.

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):

Стабільність уряду та політика приватизації/націоналізації.

Державний контроль і регулювання діяльності підприємств.

Рівень протекціонізму та міждержавні угоди.

Рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств.

3. Структурні тенденції:

Структура галузей національної економіки та зміни в ній.

Виникнення нових галузей та згорання "застарілих".

Вплив міжнародного розподілу праці на галузі та підприємства.

4. Науково-технічні тенденції:

"Технологічні прориви" та їх місце.

Тривалість "життєвого циклу" технологій та науково-технічний рівень виробництва.

Вимоги до кваліфікації працівників та рівень науково-технічної конкурентоспроможності.

5. Природно-екологічна складова:

Природно кліматичні умови та їх вплив на виробництво.

Законодавство щодо економічних питань та стан екологічного середовища.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

Структура та наявність національних ресурсів.

Дефіцитність ресурсів, які використовуються підприємствами.

Доступність ресурсів, включаючи ціни та витрати на перевезення.

7. Демографічні тенденції:

Кількість потенційних споживачів та характеристики робочої сили.

Доходи та зміни в структурі населення.

8. Соціально-культурна складова:

Сприяння чи недовіра до приватного бізнесу.

Стосунки між підприємствами та громадськими організаціями.

Ставлення до іноземців та взаємодія з ними.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

Структура господарства країни та її характеристики.

Середній рівень заробітної плати та обмінний курс валюти.

Рівень податків та ставки банківського процента..

Також слід враховувати інші фактори, які мають важливий вплив і не обмежуються чисто економічними аспектами. Серед них:

1. Кількість та густота населення.
2. Рівень професійної кваліфікації та грамотності.
3. Якість і обсяг природних ресурсів.
4. Рівень технологічного розвитку.
5. Особливості конкурентної боротьби.

Усі ці складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, що означає, що зміни в одній з них, наприклад, в політичній або економічній сфері, можуть призвести до значних змін в інших, таких як соціально-демографічні або правові аспекти. Це відображає складність зовнішнього середовища. Як було вказано, системний підхід є найбільш доцільним для вивчення загального зовнішнього середовища, оскільки він дозволяє відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їх взаємний, перехресний вплив..

При створенні системи факторів для аналізу зовнішнього середовища важливо враховувати наступні аспекти:

- Взаємозв'язок між факторами, який характеризується силою впливу зміни одного фактору на інші;
- Складність системи факторів, яка визначається численністю та різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- Динаміка і рухливість, тобто швидкість та різноманітність змін у факторах середовища;
- Невизначеність та невпевненість в інформації про середовище.

Також важливо враховувати специфіку взаємодії організацій чи підприємств з навколишнім середовищем, оскільки різні компоненти середовища можуть впливати на підприємства по-різному. Ступінь впливу залежить від розміру, галузевої приналежності, місця розташування та ефективності управління підприємства.

Основний висновок полягає в тому, що кожне підприємство повинно визначити ключові зовнішні фактори, які найбільше впливають на його діяльність, та ретельно вивчати їх. Іноді корисно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на підприємство конкретної країни. Проте визначення впливу само по собі недостатнє – важливо розробити конкретні стратегії відповіді на цей вплив.

Кожен аспект зовнішнього середовища можна аналізувати за допомогою різних методів, таких як побудова сценаріїв та економіко-

математичних моделей для вивчення взаємодії факторів. Однак найпоширенішим підходом є використання табличної форми для концентрації та систематизації інформації, отриманої з різних джерел.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен враховувати тенденції, що виникли у зовнішньому середовищі. Під час цього аналізу проводиться оцінка всієї системи управління підприємства та його окремих компонентів на предмет використання можливостей, які надає зовнішнє середовище, а також вживаються заходи для запобігання або послаблення загроз його існуванню. Це включає виявлення сильних і слабких сторін з урахуванням ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Аналіз на "стратегічному рівні" підприємства передбачає порівняння його внутрішніх характеристик з параметрами інших конкуруючих підприємств, зокрема тих, що процвітають. Порівняльна характеристика дозволяє виявити ключові внутрішні фактори конкурентоспроможності, які сприяють довготривалому функціонуванню та розвитку підприємства в умовах непостійного, динамічного та часто ворожого оточення. [11].

Ключові фактори конкурентоспроможності представляють собою унікальну комбінацію виробничого потенціалу підприємства, яка базується на накопиченому досвіді його використання та сформованому іміджі. Ці фактори сприяють виробництву конкурентоздатної продукції і дозволяють підприємству забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі. Застосовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, можна розглядати його як виробничий потенціал, включаючи такі аспекти, як "технічне ядро організації" в термінах Томпсона. [51].

Потенціал представляє собою наявні ресурси, запаси та можливості, які можуть бути використані для досягнення певних цілей або вирішення завдань[12]. Це корисна властивість, що виявляється при здійсненні діяльності об'єкта дослідження, такого як держава, галузь, підприємство чи особа. Виробничий потенціал підприємства є системою взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі виробництва та досягнення

цілей розвитку. Він володіє характеристиками, притаманними будь-якій системі, такими як цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, взаємодія елементів, самовідтворюваність, інноваційна сприйнятливість, гнучкість та інші. Також враховуються соціально-економічні наслідки використання, історичні умови та особливості формування та використання, а також фізичне та моральне старіння.

Для визначення потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи.

Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно орієнтований).

1. Ресурсний підхід до визначення виробничого потенціалу спрямований на ідентифікацію його розміру як суми фізичних і вартісних оцінок окремих складових. У цьому контексті оцінка виробничого потенціалу включає врахування матеріально-технічних, трудових, енергетичних, інформаційних та фінансових ресурсів. Застосування підходу "чим більше, тим краще" для всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним, і, отже, важливо аналізувати та оптимізувати структуру його складових для досягнення максимальних результатів в поточних умовах.

2. Структурний підхід, який орієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, враховує його розмір на основі прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих передовими технологіями та організаційними аспектами виробництва. Оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу стикається з труднощами через їх одночасну і взаємодіючу функціонуючу природу. Проблеми структурного характеру можуть обмежувати розвиток та удосконалення потенціалу, оскільки відповідність одних елементів іншим може уповільнювати загальний прогрес. Потужність, яка є кількісною оцінкою виробничої можливості, визначається відносно окремих підсистем

та загального потенціалу, що вказує на місце конкретного елемента в структурі потенціалу.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу до досягнення поставлених цілей, визначає його розмір як ступінь відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному уявленню про його склад, структуру та механізми функціонування. Ця відповідність відображається в нормативних "деревах цілей" (або "деревах проблем") з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та їх взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання і оцінюється з точки зору результативності, що визначає ступінь задоволення потреб клієнтів, порівняно з конкурентами, які споживають вироблену продукцію або отримують надані послуги.

Тому стратегічний аналіз вимагає проведення цільових оцінок виробничого потенціалу підприємства, спрямованих на аналіз та оцінку відповідності потенціалу підприємства визначеним цілям, які поставлені на перспективу керівництвом. Цей підхід суттєво відрізняється від широко розповсюдженої оцінки нагромадження ресурсів підприємства чи організації лише з кількісної точки зору..

Цільова оцінка потенціалу є якісною оцінкою, яка дозволяє оцінити можливості досягнення конкретних результатів. Вона створює передумови для обґрунтованого планування трансформації окремих його частин та потенціалу в цілому, забезпечуючи правильний розподіл дій та ресурсів між виконавцями та визначення термінів для якісного та своєчасного досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал представляє собою систему взаємопов'язаних та, до певної міри, взаємозамінних ресурсів, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Ці ресурси організовані в окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Важливим є не лише обсяг цих компонентів, але і ефективність використання окремих елементів потенціалу. Це залежить від рівня взаємодії та співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку окремих його елементів і підприємства в цілому. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також його окремих елементів, служать основою для:

- вибору стратегій та визначення термінів їх виконання;
- визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури та окремих компонентів потенціалу;
- формування конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації та розвитку.

Виробничий потенціал, аналогічно виробничій потужності (але більш системно), представляє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, а також досягнення необхідних результатів..

У ринковій економіці важливою характеристикою успішних підприємств є їхня здатність створювати продукцію, яка знаходить попит на ринку. Оскільки попит піддається змінам, підприємствам необхідно адаптувати свій асортимент продукції, що, в свою чергу, вимагає наявності відповідного потенціалу. Кожне підприємство прагне ефективно та з мінімальними витратами реагувати на зміни у вимогах споживачів. Таким чином, на початковому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу спрямований на визначення необхідних змін у потенціалі для виробництва конкретних видів продукції.

Підсумовуючи, перелічимо показники, які можна використовувати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації:

1. Загальні характеристики підприємства:

Імідж підприємства.

Наявність чітко визначених цілей та стратегій.

Рівень самостійності (форма власності).

Конкурентоспроможність та можливість конкуренції.

Оптимальність розмірів підприємства.

Складність і гнучкість виробничої системи.

Фаза «життєвого циклу» підприємства.

Капіталовкладення, науковий та трудовий ресурси.

Додана вартість продукту.

2. Маркетинг:

Розміри сегмента ринку та можливості завоювання нових ринків.

Розвиток marketing-mix та рівень продажів.

Система ціноутворення та еластичність цін.

Якість і конкурентоспроможність продукції.

Лояльність споживачів та їхні основні потреби.

Витрати на дослідження ринку та розподіл товарів.

3. Виробництво:

Можливості реагування на цикли попиту/пропозиції.

Розвиток виробничих систем та технологій.

Патентний захист та оновлення устаткування.

Забезпеченість виробництва ресурсами та матеріалами.

Витрати на виробництво та ефективність.

4. Фінанси:

Ліквідність та прибутковість.

Розмір власного капіталу та обсяги кредитів.

Інвестиції, реінвестування та фінансова стабільність.

Обсяги запасів та готівки.

5. НДПКР:

Інвестиції у НДПКР та науковий потенціал.

Наявність розробок, патентів та дослідницько експериментальної бази.

6. Організація та управління:

Стратегічне управління та організаційна структура.

Гнучкість та мобільність виробничого потенціалу.

Система контролю та інформаційні технології.

7. Персонал:

Залучення та використання висококваліфікованих кадрів.

Система заробітної плати та розвиток персоналу.

8. Організаційна культура:

Цінності та норми в колективі.

Система мотивації та комунікації.

Ці показники надають комплексний погляд на внутрішнє середовище підприємства чи організації, що дозволяє здійснювати обґрунтоване стратегічне планування та розвиток.

Зазначений перелік факторів для стратегічного аналізу не є вичерпним, і на практиці не завжди використовується весь, оскільки це може вимагати значних зусиль для збору та обробки інформації. Кожне підприємство має розробляти свої власні методичні підходи до аналізу внутрішнього середовища, враховуючи його унікальні особливості. За потреби може бути розширений або скорочений перелік факторів.

Основна мета при цьому полягає в ідентифікації "критичних точок" у функціонуванні та управлінні підприємством. Ці критичні точки служать основою для визначення пріоритетів у вирішенні стратегічних проблем і дозволяють більш ефективно управляти ресурсами для досягнення поставлених цілей..

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СВІТ МАТРАЦІВ»

2.1. Оцінка конкурентних переваг підприємства та галузі

Мережа магазинів товарів для сну "Світ Матраців" в Україні пропонує не лише придбати ліжко з матрацом, але й створити затишок та теплу атмосферу у вашому домі. Компанія маючи багаторічний досвід роботи, виводить на ринок якісний асортимент товарів для сну від найкращих виробників, які гарантують якість своєї продукції.

Продавцями компанії є справжні професіонали, орієнтовані на основи ортопедії та анатомії. Вони готові допомогти клієнтам обрати ортопедичний матрац та подушку, що відповідатимуть всім їх потребам і забезпечать комфортний сон.

Мережа "Світ Матраців" має власні відділення та кур'єрську службу, що дозволяє оперативно доставити замовлення в будь-який куточок країни. Послуги компанії включають занесення та монтаж обраного споживачем меблів для спальні.

Компанія несе відповідальність за якість своєї продукції та зазвичай гарантує повернення, заміну чи ремонт товарів. Всі товари компанії мають відповідні сертифікати та виготовлені з високоякісних матеріалів.

"Світ Матраців" – єдина мережа товарів для сну в Україні з власним професійним центром після продажного обслуговування.

Протягом 15 років ТОВ "Світ Матраців" завоювало бездоганну репутацію в галузі продажу меблів для спальні та матраців. Цей бізнес ставить основними принципами роботи якість, естетичність і зручність використання наших продуктів. Ми дотримуємося встановлених термінів та працюємо оперативно, надаючи послуги як комерційним підприємствам, державним структурам, так і приватним клієнтам.

Власне виробництво бізнесу оснащено сучасною базою, що дозволяє нам виготовляти різноманітні предмети меблів на індивідуальні замовлення.

Гнучкість виробництва дозволяє нам мінімізувати витрати і забезпечувати швидке виконання замовлень.

Бізнес-вироби компанії відзначаються надійністю, функціональністю та довговічністю, завдяки використанню потужного обладнання та екологічних матеріалів оброблених інноваційними технологіями. Компанія гарантує якість своїх продуктів 10-річною гарантією.

Вигідна вартість меблів компанії досягається завдяки оптимізації виробництва та відсутності витрат на підтримку мережі салонів. Компанія регулярно пропонуємо спеціальні акції та знижки для своїх клієнтів.

Мережа "Світ Матраців" цінує час своїх клієнтів, і тому пропонує короткі терміни доставки та виконання замовлень. Клієнти компанії також можуть скористатися терміновим виготовленням, що забезпечить швидку реалізацію свого замовлення. Професіонали компанії в області виробництва та менеджменту гарантують високу якість кожного виробу.

Таблиця 2.1

Порівняння компанії «Світ Матраців» з ключовими конкурентами

Показник	Компанія «Світ Матраців»	Фабрика м'яких меблів «Нова»	Виробник меблів «Гис»	Компанія «Естелла»
Якість	висока	висока	середня	середня
Асортимент	широкий	широкий	широкий	широкий
Ціна	середня, середня +	середня	середня	середня
Реклама	+	+	+	+
Персонал	+	+	+	+
Послуги	+	+	+	+
Графік роботи	9:00-19:00	9:00-18:30	9:30-19:00	8:00-19:00
Торгівельна площа	середня	середня	мала	велика
Термін постачання	3-4 дні за умови наявності товару	протягом тижня	1 тиждень	5-12 днів
Ремонт/гарантія	+	-	+	+
Упаковка	+	-	+	+
Популярність	висока	середня	мала	мала
Консультація	+	+	+	+

Джерело: власна розробка

Аналіз порівняння компанії «Світ Матраців» з ключовими конкурентами:

Якість:

«Світ Матраців» та фабрика м'яких меблів «Нова» представляють високу якість продукції.

Виробник меблів «Тис» та компанія «Естелла» мають середню якість продукції.

Асортимент:

У всіх чотирьох компаніях широкий асортимент товарів.

Ціна:

«Світ Матраців» пропонує товари з середньою та середньою + ціновою категорією.

Решта компаній пропонують продукцію з середньою ціновою категорією.

Реклама:

У всіх компаніях присутня рекламна активність.

Персонал:

У всіх компаніях високий рівень професіоналізму персоналу.

Послуги:

У всіх компаніях є різноманітні послуги для клієнтів.

Графік роботи:

Графік роботи «Світ Матраців» та «Тис» схожий, інші компанії мають відмінності.

Торгівельна площа:

«Естелла» виділяється великою торгівельною площею, у «Тис» та «Світ Матраців» середня, а у «Нова» – теж середня.

Термін постачання:

«Світ Матраців» може швидко постачати товари, що є конкурентною перевагою. Решта компаній пропонують різний термін доставки.

Ремонт/гарантія та Упаковка:

«Світ Матраців» надає гарантії та ремонт, також забезпечує високу якість упаковки. Інші компанії не завжди надають такі послуги.

Популярність:

«Світ Матраців» має високий рівень популярності, у той час як «Естелла» та «Нова» мають менший рівень. «Тис» займає середню позицію за популярністю.

Консультація:

У всіх компаніях присутня консультаційна підтримка.

Висновки:

Компанія «Світ Матраців» виділяється високою якістю, різноманітністю послуг, швидкою поставкою та популярністю. Її конкурентна перевага полягає в швидкому терміні поставання та високій якості обслуговування.

Деякі конкуренти можуть поступатися у якості, термінах поставання та ремонті/гарантії. Однак «Світ Матраців» має конкурентоспроможні ціни, ефективний графік роботи та надає ряд додаткових послуг, що забезпечує йому сильну позицію на ринку.

Для з'ясування конкурентної ситуації нашого бізнесу на ринку збудуємо карту стратегічних груп конкурентів. Для цього ми будемо застосовувати такі показники:

- асортименту та номенклатури бізнес-продукції;
- інтенсивність стимулювання збуту товарів бізнесу.

Обрання саме таких показників можна обумовити тим фактом, що вони обумовлюють найбільш значні відмінності конкурентів і не взаємопов'язані між собою. Площа секторів, що позначають фірму на графіці, відбиває частку реалізації на меблевому ринку (рис. 2.1).

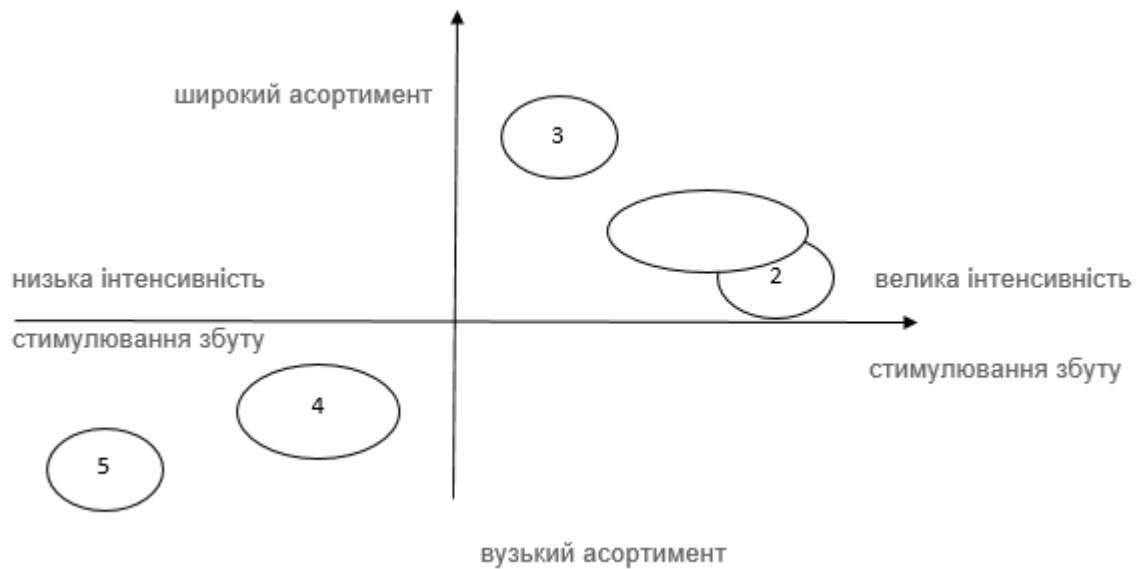


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Світ Матраців»

Позначення малюнку:

- 1 ТОВ «Світ Матраців»
- 2 Фабрика м'яких меблів «Нова»
- 3 Виробник меблів «Тис»
- 4 Компанія «Естелла»
- 5 Компанія «Камелія»

Проаналізувавши карту стратегічних груп, бачимо, що на ній дуже близько до ТОВ «Світ Матраців» розташовується Фабрика м'яких меблів «Нова», що вказує на те, що вона є найнебезпечнішим конкурентом. Також можна зробити висновок про те, що ТОВ «Світ Матраців» є лідером на ринку меблів, а Фабрика м'яких меблів «Нова» – слідом за лідером. З цього випливає, що якщо Фабрика м'яких меблів «Нова» почне наступ, використовуючи слабкість ТОВ «Світ Матраців», то вона може виграти в конкурентній боротьбі. Тому ТОВ «Світ Матраців» має реальну необхідність переглянути свою конкурентну стратегію і відповідно до неї зробити якісь кроки у боротьбі з конкурентами.

2.2. Удосконалення стратегії ТОВ «Світ Матраців»

У всьому різноманітті факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можна помітити їх поділ на дві групи: ті, що піддаються управлінню з боку керівництва фірми, і ті, які такому управлінню не піддаються. Цей поділ важливий з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного та іншого планування, висування цілей.

У стратегічному управлінні найчастіше використовується метод аналізу середовища організації, який отримав назву SWOT-аналіз. Застосовуючи цей метод, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю та зовнішніми загрозами та можливостями. Такі зв'язки використовуються для розробки стратегії.

У процесі вироблення стратегії необхідно враховувати, що можливості та загрози можуть переходити у свої протилежності. Для успішного застосування SWOT-аналізу оточення організації важливо вміти не тільки розкрити загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є облік у стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз та можливостей.

Для такої оцінки найчастіше застосовують метод позиціонування на матрицях можливостей та загроз.

Для компанії «Світ Матраців» після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту та розробка нового напрямку з продажу супутніх товарів.

Після позиціонування загроз було виявлено, що:

- до критичного стану фірму можуть призвести або вихід у галузь значної частини конкурентів і докорінне зміна смаків споживачів;

– до руйнування компанії або її виходу з галузі може призвести обмежувальна політика державних органів, наприклад збільшення митних зборів і мит, збільшення транспортних тарифів, зміна правил торгівлі.

Таблиця 2.2

Стратегічні висновки з економічних показників галузі

Характеристики галузі	Стратегічні висновки
Ємність ринку	Ринок, що росте, ємність його велика. Тому ринок досить привабливий для зарубіжних компаній, які прагнуть організувати виробництво в Україні заради скорочення витрат. Українські виробники пропонують конкурентоспроможне обладнання. Це викликає зростання кількості компаній, що займаються монтажем та обслуговуванням обладнання.
Темпи зростання галузі	Темпи зростання галузі високі, але залежні від темпів зростання ринку меблів, темпів модернізації.
Прибутковість галузі	Галузь прибуткова, що підтверджує зростання прибутковості підприємства.
Потреба капіталу	Потреба капіталу висока, потрібні ресурси для придбання та модернізації власного обладнання.
Бар'єри входу-виходу	Високі бар'єри виражаються в капіталомісткості галузі потреби у висококваліфікованих кадрах.
Вертикальна інтеграція	Піднімає потреби у капіталі, часто створює конкурентні відмінності серед частково не інтегрованих фірм.
Швидкі продуктові інновації	Галузь характеризується високою швидкістю оновлення як продукції, так і технологій.

Джерело: власна розробка

Аналіз таблиці дозволяє зробити ряд певних висновків:

Ринок ємкий і зростає, зокрема через інтерес з боку зарубіжних

компаній. Зацікавленість виробників у виробництві на території України свідчить про привабливість ринку та його потенційно високу прибутковість.

Темпи зростання галузі високі, але залежать від загальних темпів ринку меблів і модернізації галузі. Для підтримки стійкого росту необхідні ефективні стратегії відповідно до динаміки ринку.

Галузь є прибутковою, що свідчить про можливості для підприємств отримати стабільні прибутки. Важливо зберігати конкурентоспроможність і оптимізувати витрати для максимізації прибутку.

Висока потреба у капіталі вказує на необхідність постійного фінансування для придбання та модернізації обладнання. Компанії повинні бути готові до ефективного управління капіталом.

Високі бар'єри входу включають капіталомісткість і високий рівень кваліфікації кадрів. Це може створювати конкурентні переваги для вже існуючих учасників ринку.

Вертикальна інтеграція може підняти потреби в капіталі та створити конкурентні переваги серед тих, хто має власне виробництво та постачальницький ланцюг.

Швидкість інновацій важлива для галузі, оскільки вона дозволяє підтримувати конкурентоспроможність. Компанії повинні бути готові до постійного оновлення як продукції, так і технологій.

Загальні висновки:

Галузь меблевого виробництва в Україні має потенціал для росту та прибутковості. Проте, для забезпечення стабільного успіху компаніям важливо ефективно управляти капіталом, забезпечувати швидкі інновації та зосереджуватися на стратегіях, спрямованих на збереження конкурентоспроможності.

Аналіз рушійних сил

Рушійна сила	Важливість для галузі	Ступінь впливу на організацію	Спрямованість впливу	Важливість фірми
Зміни у довгострокових темпах зростання	Важливо	Сильний	прямий	1
Зміни у складі покупців та способи використання продукту	Важливо	Сильний	прямий	2
Оновлення продукту	Важливо	Сильний	прямий	4
Технологічні зміни	Важливо	Сильний	прямий	3
Маркетингові інновації	Важливо	Сильний	непрямий	9
Вхід чи вихід великих фірм	Важливо	Сильний	прямий	7
Розсіювання технічних ноу-хау	Важливо	Сильний	прямий	8
Зміни у витратах та ефективності	Важливо	Сильний	прямий	5
Поява купівельних переваг диференційованого товару замість товару масового споживання	Важливо	Сильний	прямий	6
Зміни у державній політиці та регулюванні	Важливо	Сильний	непрямий	10
Зміна невизначеності та ризику	Важливо	Слабкий	непрямий	11

Джерело: власна розробка

Висновки та стратегічні рекомендації:

1. Зміни у довгострокових темпах зростання:

Важливість: Висока

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 1

Висновок: Фірма повинна активно адаптуватися до змін у темпах

зростання, шукати нові ринкові можливості та гнучко реагувати на економічні та соціокультурні тенденції.

2. Зміни у складі покупців та способи використання продукту:

Важливість: Висока

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 2

Висновок: Фірма повинна аналізувати зміни у покупців та їхніх потребах, а також адаптувати свою стратегію маркетингу та продажів.

3. Оновлення продукту:

Важливість: Висока

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 4

Висновок: Фірма повинна вкладати зусилля в постійне оновлення та удосконалення продукту, щоб відповідати потребам ринку, що постійно змінюються.

4. Технологічні зміни:

Важливість: Висока

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 3

Висновок: Фірма повинна бути технологічно орієнтованою, впроваджувати нові технології та вдосконалювати виробничі процеси.

5. Маркетингові інновації:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Непрямий

Важливість фірми: 9

Висновок: Фірма повинна активно використовувати маркетингові

інновації для підтримки бренду та привертання нових клієнтів.

6. Вхід чи вихід великих фірм:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 7

Висновок: Фірма повинна вивчати конкуренцію від великих гравців і розробляти стратегії, які дозволять їй ефективно конкурувати на ринку.

7. Розсіювання технічних ноу-хау:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 8

Висновок: Фірма повинна розглядати можливості розсіювання технічних знань та ноу-хау для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

8. Зміни у витратах та ефективності:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 5

Висновок: Фірма повинна постійно оптимізувати витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів.

9. Поява купівельних переваг диференційованого товару:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Прямий

Важливість фірми: 6

Висновок: Фірма повинна надавати переваги диференційованим товарам та послугам для забезпечення лояльності клієнтів.

10. Зміни у державній політиці та регулюванні:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Сильний

Спрямованість впливу: Непрямий

Важливість фірми: 10

Висновок: Фірма повинна бути готовою до змін у регулюванні та державній політиці, а також впливати на них через лобіювання та співпрацю з галузевими асоціаціями.

11. Зміна невизначеності та ризику:

Важливість: Важливо

Ступінь впливу: Слабкий

Спрямованість впливу: Непрямий

Важливість фірми: 11

Висновок: Хоча вплив слабкий, фірма повинна враховувати та управляти ризиками для забезпечення стабільності.

Загальна стратегія:

Фірма повинна приділяти увагу стратегічним аспектам, таким як інновації, маркетинг, оптимізація витрат, конкурентоспроможність та готовність до змін у ринкових та законодавчих умовах. Інтеграція технологій, розробка унікальних продуктів та активне реагування на потреби ринку дозволять фірмі зберігати конкурентоспроможність і досягати стабільного зростання.

Загалом конкурентне середовище сприятливе, компанія займає впевнену позицію на ринку.

Бар'єри входу високі в основному за рахунок присутності сильних конкурентів у кожному сегменті, необхідності значних інвестицій у бренд та налагодження каналів дистрибуції.

Бар'єри виходу та перепрофілювання високі через велику кількість задіяних активів та масштабність діяльності.

На нашу думку компанії «Світ Матраців» варто розвивати саме

інноваційну стратегію.

Інноваційна діяльність потребує значного вкладення коштів. Напрямки вкладення коштів у різних стадіях життєвого циклу.

Таблиця 2.4

Вкладення коштів на різних етапах життєвого циклу товару

Стадія життєвого циклу продукту	Основні напрямки інвестування
Поява (розробка)	Дослідження та розробки
Початок продажів	Маркетинг, заходи з доопрацювання у разі потреби
Активне зростання продажів	Розширення та підвищення ефективності виробництва, логістики
Уповільнення зростання	Процесні інновації, спрямовані на зниження собівартості, маркетинг
Початок спаду продажів	Заходи щодо переорієнтування наявних потужностей на випуск інших продуктів або продаж таких активів
Припинення випуску	

Джерело: власна розробка

Висновки щодо вкладення коштів на різних етапах життєвого циклу товару:

Поява (розробка):

Основні напрямки інвестування: Дослідження та розробки.

Висновок: На цьому етапі ключовою стратегією є вкладення в дослідження та розробки для створення інноваційного та конкурентоспроможного продукту.

Початок продажів:

Основні напрямки інвестування: Маркетинг, заходи з доопрацювання у разі потреби.

Висновок: На початковому етапі важливо активно інвестувати в маркетинг для залучення уваги споживачів та проведення до опрацювань продукту відповідно до отриманих відгуків.

Активне зростання продажів:

Основні напрямки інвестування: Розширення та підвищення ефективності виробництва, логістики.

Висновок: На цьому етапі важливо інвестувати в розширення виробництва для задоволення зростаючого попиту та в оптимізацію логістичних процесів.

Уповільнення зростання:

Основні напрямки інвестування: Процесні інновації, спрямовані на зниження собівартості, маркетинг.

Висновок: На цьому етапі ефективні інвестиції будуть спрямовані на оптимізацію виробництва та зниження собівартості товару, а також на маркетингові заходи для збереження ринкової частки.

Початок спаду продажів:

Основні напрямки інвестування: Заходи щодо переорієнтування наявних потужностей на випуск інших продуктів або продаж таких активів.

Висновок: У фазі спаду важливо інвестувати в стратегії диверсифікації або виведення з ринку та оптимізацію використання ресурсів.

Загальні рекомендації:

Забезпечувати постійний моніторинг ринкових тенденцій та змін споживчих уподобань.

Гнучко реагувати на зміни та вчасно адаптувати стратегії інвестування.

Забезпечити баланс між інноваціями та оптимізацією витрат на кожному етапі життєвого циклу.

Ретельно аналізувати конкурентне середовище та вчасно коригувати стратегії у відповідь на дії конкурентів.

Зберігати гнучкість та готовність до швидкої зміни стратегії відповідно до динаміки ринку.

Розглядаючи діяльність ТОВ "Світ Матраців" у контексті просування своїх товарів, можна зауважити, що рекламна кампанія підприємства демонструє певну вразливість. Таким чином, виникає необхідність в розробці інноваційної маркетингової стратегії. В рамках покращення програми просування пропонується провести обширно рекламну кампанію. Для обґрунтування цієї ініціативи до штату підприємства був введений ще один маркетолог – зараз їх четверо. Він повинен здійснити коротке маркетингове дослідження щодо ступеня інформованості споживачів меблів у скандинавському стилі щодо компанії "Світ Матраців". Також слід вивчити, чи отримують споживачі достатньо інформації від реклами, яку надає компанія, та визначити, з яких джерел вони дізнаються про компанію та її продукцію.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ АНАЛІЗОМ

3.1 Проблеми стратегічного аналізу

У сучасній західній економічній літературі спостерігається характерний момент критики традиційних фінансових показників, які визначають управлінські рішення на основі системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Висловлюється негативне ставлення до їхньої ретроспективної спрямованості, що відчутно погіршує їхню ефективність у контексті стратегічного управління. Автори, такі як К. Мерчант, Б. С. Чакраварті, Дж. Деарден, Р. С. Каплан та Д. П. Нортон, стверджують, що піддаватися перевагам надмірного фокусу на короткострокових фінансових показниках може вести до неправильного розподілу ресурсів, занадто великої уваги до теперішнього моменту та знецінення довгострокових переваг, особливо у сфері нематеріальних активів, які формують потенціал для майбутнього зростання компанії.

У сучасному динамічному економічному середовищі виникає необхідність надавати більше значення інформаційним технологіям та інтелектуальному капіталу. Ті фактори, що раніше вважались ключовими для конкурентних переваг, вже не можуть гарантувати успіх у майбутньому. Таким чином, переосмислення підходів до визначення успішності підприємства стає важливим в контексті сучасних реалій ринку. У контексті сучасних реалій, ті фактори, які раніше забезпечували конкурентні переваги компаніям, зараз не можуть бути розглянуті як визначальні для майбутнього успіху..

Протягом індустріального періоду, який тривав з 1850 по 1975 рік, матеріальні активи та ефект від масштабів виробництва служили основними конкурентними перевагами для організацій. У цей період фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE),

рентабельність активів (ROTA) і рентабельність продукції (CRR), визначали ефективність управління компанією.

Фінансові менеджери використовували ці показники для визначення найбільш ефективних напрямів діяльності та перерозподілу внутрішніх ресурсів з метою покращення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

У сучасних умовах здобуття конкурентних переваг вже не так просто за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає ключовим фактором. У період інформаційної економіки важливими стають довгостроковий розвиток, стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал у вигляді знань та кваліфікації персоналу, здатність залучати та утримувати клієнтів, інноваційна корпоративна культура та інвестиції в інформаційні технології.

Система традиційного управління базується на фінансових оцінних методиках, які в основному ґрунтуються на системі контролінгу. Ця система, зокрема, використовує модель повернення інвестицій, розроблену фірмою Du Pont на початку минулого століття. Ця модель ефективно працює, коли враховуються більшість компонентів, які впливають на створення вартості.

Проте, при збільшенні інвестицій у сферу інформаційних технологій та удосконаленні характеристик та взаємозв'язків, які не можуть бути оцінені за традиційною фінансовою моделлю, така система стає менш ефективною.

Результати опитування 200 провідних західних компаній, зокрема тих, що використовують системи оцінки ефективності, базовані виключно на фінансових показниках, свідчать про недоліки традиційних підходів до оцінки управлінської ефективності [29]:

- Стратегія не стимулює до дії, бо менше 40% менеджерів середнього рівня і всього 5% співробітників нижчого рівня діють на основі стратегії.
- Завдання та досягнення співробітників не пов'язані зі стратегією,

оскільки вони зазвичай встановлюються відповідно до річного фінансового плану.

- Розподіл ресурсів не має прямого зв'язку зі стратегією, і лише 43% компаній мають чітку взаємодію стратегії з річним бюджетом.
- Зворотний зв'язок має тактичний характер і спрямований на короткостроковий контроль ефективності операцій, а не на стратегію.

Системи оцінки ефективності, орієнтовані на фінансові показники, можуть бути менш ефективними в контексті стратегічного управління, де важливіше довгострокове бачення та інтеграція нематеріальних активів.

В умовах жорсткої конкуренції відмова керівництва інвестувати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через бажання не погіршувати поточні фінансові результати, а саме орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не може гарантувати довгострокового зростання та стабільності організації. Негативний досвід компанії Хегох служить яскравим прикладом цього сценарію.

Хегох, яка була однією з найбільших світових корпорацій з виробництва копіювальної техніки, стикнулася з серйозними труднощами наприкінці 70-х років минулого століття. Замість того, щоб вдосконалювати якість свого обладнання, керівництво Хегох продовжувало спрямовувати зусилля на збільшення фінансових показників. Компанія вирішила продавати техніку напряду та створити мережу сервісних центрів для ремонту у клієнтів, що призвело до збільшення прибутків. Однак, відсутність уваги до якості та надмірна концентрація на фінансових показниках призвели до втрати лідерської позиції.

Прихід на ринок конкурентів, які акцентували на якості, надійності та доступності, призвів до стрімкого втрати Хегох своїх позицій. Цей приклад відображає непридатність традиційних систем стратегічного управління, що базуються виключно на фінансових показниках. Для ефективної оцінки та

управління корпоративною стратегією важливо використовувати нові, більш комплексні інструменти..

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, які виникли в 1920-х роках та отримали розповсюдження практично в усіх країнах з ринковою економікою, були досить простими для розрахунку. Вони ґрунтувалися виключно на фінансових показниках, таких як мультиплікативна модель Дюпона чи показник ROI. У період з 70-х до 90-х років виникли інші концепції оцінки вартості та ефективності підприємств. Серед них особливою популярністю в останні роки користується збалансована система показників (BSC) Нортон і Каплана (табл. 3.1).

Початком створення BSc стало прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію шляхом органічного узгодження інтересів різних груп, таких як акціонери, споживачі, партнери та кредитори. Для реалізації такої багатовекторної політики управління бізнесом було необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей та ключових показників, яка б забезпечувала добре збалансований підхід до стратегічного вимірювання..

Таблиця 3.1 – Розвиток парадигм визначення вартості та ефективності діяльності компанії

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
<ul style="list-style-type: none"> - Модель Дюпона (Du Pont Model); - Рентабельність інвестицій (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Чистий прибуток на одну акцію(EPS); - Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); - Рентабельність акціонерного капіталу (ROE); - Рентабельність чистих активів (RONA); - Грошовий потік (Cash Flow) 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна додана вартість (EVA); - Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA); - Ринкова додана вартість (MVA); - Збалансована система показників (Balanced

			Scorecard - BSC); - Показник сукупної акціонерної доходності (TSR); -Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Аналізуючи результати діяльності численних компаній Стівен Кер у 1975р., зазначив необхідність використання різних систем вимірювання результатів для компаній з різною метою. Проте, основний прорив у цьому напрямку здійснили американці – Девід Нортон, директор Norlan Norton Institute (зараз керівник Balanced Scorecard Collaborative), та Роберт Каплан, професор Harvard Business School. У 1990 році вони провели дослідження 12 великих компаній, які намагалися розширити свої системи вимірювання, включаючи в них нефінансові показники для розширення інформаційної бази для бізнес-рішень.

Основною гіпотезою, яку обрали учасники проекту, було те, що використання виключно фінансових показників для оцінки ефективності діяльності бізнесу не сприяє зростанню його майбутньої економічної цінності.

3.2. Показники стратегічного аналізу для компанії Світ матраців

Для проведення комплексного стратегічного аналізу запропоновано використовувати багатофакторну модель, яка охоплює всебічний і достовірний аналіз різноманітних аспектів діяльності організацій, таких як виробничо-технологічні, фінансово-економічні, організаційні та інші. Ця

модель надає можливість визначити міру стійкості функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Для ефективного використання моделі, пропонується створити наступні групи показників:

Група фінансових факторів, яка охоплює ключові показники фінансового стану підприємства, такі як прибутковість, ліквідність, рентабельність, обсяги інвестицій і заборгованості.

Група економічних факторів, що включає в себе показники ефективності виробництва, ринкову конкурентоспроможність, аналіз затрат та прибутку, а також оцінку ризиків.

Група виробничо-технологічних факторів, яка описує технічний розвиток, якість виробництва, інноваційність, наявність патентів і технологічний потенціал.

Група екологічних факторів, що враховує вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та виконання екологічних стандартів.

Ця система груп дозволяє здійснювати глибокий аналіз і визначати напрямки стратегічного розвитку організації з урахуванням різноманітних факторів.

1. Група фінансових показників:

Рентабельність:

- Валова рентабельність.
- Чиста рентабельність.

Ліквідність:

- Коефіцієнт поточної ліквідності.
- Коефіцієнт швидкого ліквідності.

Ефективність використання ресурсів:

- Коефіцієнт обороту активів.

- Коефіцієнт обороту запасів.

Фінансова стійкість:

- Коефіцієнт фінансової стійкості.
- Заборгованість та її відношення до власного капіталу.

2. Група економічних показників:

Собівартість продукції:

- Аналіз собівартості матраців.
- Зміни в собівартості за період.

Рентабельність продукції:

- Рентабельність конкретних моделей матраців.
- Порівняння рентабельності різних ліній продукції.

Аналіз витрат:

- Аналіз витрат на матеріали, працю, виробничу дільницю.
- Визначення джерел найбільших економій.

3. Група виробничо-технологічних показників:

Технологічні інновації:

- Впровадження нових технологій у виробництво.
- Кількість та ефективність використання автоматизованих систем.

Якість продукції:

- Рівень браку та відсоток повернень.
- Впровадження систем контролю якості на різних етапах виробництва.

Енергоефективність:

- Витрати енергії на одиницю продукції.
- Використання відновлювальних джерел енергії.

Ці показники допоможуть вам отримати об'єктивну картину фінансового стану, ефективності та технологічного розвитку компанії "Світ матраців".

Для компанії, такої як "Світ матраців", що спеціалізується на

виробництві матраців, екологічні показники можуть включати різноманітні аспекти, які враховують вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище. Нижче подано кілька можливих екологічних показників для аналізу:

1. Використання екологічно чистих матеріалів:
 - Застосування високоякісних, екологічно безпечних матеріалів у виробництві матраців.
 - Відсутність використання шкідливих хімічних речовин або пластикових компонентів.
2. Підвищення терміну служби та переробка:
 - Продовження терміну служби матраців для зменшення кількості відходів.
 - Розробка програми з переробки та утилізації використаних матраців.
3. Зменшення викидів та енергоспоживання:
 - Використання енергоефективних технологій у виробництві.
 - Зменшення викидів в атмосферу та водоймища в результаті виробництва.
4. Екологічно орієнтована упаковка:
 - Зменшення використання пластику та інших недеградованих матеріалів у пакуванні.
 - Використання упаковки, яка може бути вторинно використана або легко піддається переробці.
5. Залучення до програм сталого розвитку:
 - Участь у програмах зеленого бізнесу або сертифікації, що підтверджують екологічну відповідальність.
6. Забезпечення інформації для споживачів:
 - Надання детальної інформації споживачам про виробництво та склад матраців.

Ці показники можна використовувати для внутрішнього моніторингу

та комунікації зі споживачами, показуючи відданість компанії принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Висновки

Критика традиційних фінансових показників, які використовуються для управлінських рішень, відзначається в західній економічній літературі. Зазначається, що фокус на короткострокових фінансових результатах може призвести до недоінвестування у довгострокові цінності та інтелектуальний капітал. Сучасні умови динамічного розвитку економіки визначають зростаюче значення інформаційних технологій та інтелектуального капіталу як факторів конкурентноспроможності.

Зазначено, що три рівні стратегій – базові, конкурентні та функціональні – визначають шляхи розвитку підприємства. Вибір стратегії ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентного аналізу, і формулюється на основі можливих варіантів. Остаточний стратегічний план розробляється з урахуванням проведених аналізів.

У контексті малого і середнього бізнесу підкреслюється його вразливість через відсутність фінансових резервів. Водночас цей сектор повинен бути доступним для всіх верств населення, безпечним і простим у веденні господарської діяльності. Гнучкість виробничих процесів виступає ключовим аспектом розвитку в умовах ринкової нестабільності.

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

Стратегічний аналіз включав аналіз довкілля підприємства, зокрема порівняльний аналіз конкурентів. Було виявлено, що компанія «Світ Матраців» має чітку конкурентну позицію та має всі шанси стати лідером на ринку товарів для сну.

Виходячи з стратегічного стану підприємства для ТОВ «Світ Матраців» рекомендується використовувати високо охоплювальні медіа з низькою вартістю розміщення. У рамках стратегії розвитку ринку можна запропонувати такі заходи, які підвищать конкурентоспроможність фірми і,

як наслідок, призведуть до підвищення економічних показників: реструктуризація наявного сайту; поширення інформації про компанію у засобах масової інформації; поширення рекламно-інформаційних листівок щодо діяльності ТОВ «Світ Матраців».

Для ефективного використання моделі стратегічного аналізу, запропоновані конкретні групи показників для компанії ТОВ «Світ Матраців»:

Група фінансових факторів, яка охоплює ключові показники фінансового стану підприємства, такі як прибутковість, ліквідність, рентабельність, обсяги інвестицій і заборгованості.

Група економічних факторів, що включає в себе показники ефективності виробництва, ринкову конкурентоспроможність, аналіз затрат та прибутку, а також оцінку ризиків.

Група виробничо-технологічних факторів, яка описує технічний розвиток, якість виробництва, інноваційність, наявність патентів і технологічний потенціал.

Група екологічних факторів, що враховує вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та виконання екологічних стандартів.

Ця система груп дозволяє здійснювати глибокий аналіз і визначати напрямки стратегічного розвитку організації з урахуванням різноманітних факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

25. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. – с. 142–151.

26. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

27. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

28. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

29. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

30. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

31. 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>

32. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

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

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

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

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

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

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

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

40. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
41. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
42. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>
43. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>
44. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
45. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnik V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
46. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

47. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

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

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

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

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

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

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

52. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital

economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

53. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

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

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

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

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

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

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

<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>