

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 бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Удосконалення стратегії підприємницької діяльності»

Здобувача(ки) групи ЕН-01/Іпе Солодовник Олександра Олександрівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ (підпис)

Олександра СОЛОДОВНИК
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник к.е.н., доцент Юлія ЧОРТОК
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) групи ЕН-01/1пе, 4 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Солодовник Олександри Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення стратегії підприємницької діяльності»

Затверджена наказом по СумДУ № _____ від «___» _____ 20__ р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «___» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: _____

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): _____

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент Юлія ЧОРТОК
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «__» _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 40 сторінок основного тексту, 3 розділи, 4 рисунки, 3 таблиці, список використаних джерел із 43 найменувань.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною і обґрунтованою, оскільки присвячена дослідженню ключових аспектів, що забезпечують успішний розвиток підприємств в умовах сучасної економіки. Результати дослідження показали, що стратегічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Підприємницька діяльність має важливе значення для економіки та суспільства, сприяючи створенню робочих місць, інновацій та економічному зростанню. Стратегічне управління, в свою чергу, допомагає підприємствам ефективно адаптуватися до змінного ринкового середовища, досягати своїх цілей і зберігати конкурентні переваги.

Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів удосконалення стратегії підприємницької діяльності, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством на прикладі мережі магазинів «РОНА».

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність мережі магазинів «РОНА». **Предметом дослідження** є процеси стратегічного управління та удосконалення стратегії підприємницької діяльності мережі магазинів «РОНА». Методи, що використовувалися у дослідженні – аналіз наукової літератури та публікацій, систематизація та узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління та аналізу, кейс-стаді, SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін підприємства, визначення можливостей і загроз, а також методи експертного оцінювання для виявлення проблем та розробки рекомендацій щодо ефективного управління бізнесом в умовах війни [58].

У першому розділі «Теоретичні основи підприємницької діяльності та стратегічного управління» розглянуто поняття та роль підприємницької діяльності в економіці та суспільстві, досліджено стратегічне управління в

контексті підприємницької діяльності та проаналізовано питання щодо формування успішної стратегії підприємницької діяльності.

У другому розділі «Методичні аспекти стратегічного аналізу підприємницької діяльності» досліджено методичні прийоми стратегічного аналізу підприємницької діяльності та вивчено теоретичні концепції SWOT-аналізу в контексті стратегічного управління підприємством.

У третьому розділі «Удосконалення стратегії підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «РОНА МАРКЕТ»» подано аналіз поточної стратегії підприємства та оцінка її ефективності та розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності.

Ключові слова: стратегія, підприємництво, удосконалення, стратегічне управління, конкурентоспроможність, інновації, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, рекомендації, оптимізація, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1 Поняття та роль підприємницької діяльності в економіці та суспільстві.....	10
1.2 Стратегічне управління в контексті підприємницької діяльності.....	14
1.3 Формування успішної стратегії підприємницької діяльності	18
2. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	24
2.1 Методичні прийоми стратегічного аналізу підприємницької діяльності.....	24
2.2 Теоретичні концепції SWOT-аналізу в контексті стратегічного управління підприємством.....	30
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «РОНА МАРКЕТ»»	35
3.1 Аналіз поточної стратегії підприємства та оцінка її ефективності	35
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності.....	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Підприємництво є важливим рушійним механізмом сучасної економіки, що визначає її динаміку та напрямок розвитку. В умовах постійних змін та конкуренції підприємства мають стратегічно вибирати шляхи розвитку, адаптуватися до нових умов і вдосконалювати свою діяльність [46, 47, 49, 51, 52, 54, 56, 63, 64, 67, 84].

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни технологій підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації та удосконалення своєї стратегії діяльності для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності [48, 53, 57, 59, 60, 62]. З цієї причини дослідження та удосконалення стратегії підприємницької діяльності стає актуальною проблемою для багатьох компаній.

Вибір теми «Удосконалення стратегії підприємницької діяльності» є актуальним і обґрунтованим з кількох причин: 1. Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється через технологічний прогрес, зростаючу конкуренцію та зміну уподобань споживачів [65, 66, 70, 71, 72, 76, 77, 81]. У зв'язку з цим підприємства повинні постійно адаптувати свою стратегію для забезпечення успішності та стійкості на ринку. 2. Підприємства шукають нові можливості для зростання та розвитку. Удосконалення стратегії дозволяє їм ідентифікувати потенційні шляхи розвитку та максимізувати свій потенціал. 3. Завдяки удосконаленій стратегії підприємства можуть стати більш конкурентоспроможними, здатними зберегти свою частку ринку та привернути нових клієнтів. 4. Інвестори часто шукають компанії з ефективною та перспективною стратегією для вкладення своїх коштів. Удосконалення стратегії може зробити підприємство більш привабливим для інвесторів. 5. Удосконалення стратегії дозволяє підприємствам враховувати соціальні, екологічні та економічні аспекти своєї діяльності, що сприяє сталому розвитку та позитивному впливу на спільноту [68, 69, 75, 78, 79, 83, 85].

Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів удосконалення стратегії підприємницької діяльності, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством на прикладі мережі магазинів «РОНА». Головні завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження включають:

1. Здійснення теоретичного аналізу підприємницької діяльності та стратегічного управління, а саме: дослідження поняття та ролі підприємницької діяльності в економіці та суспільстві; розгляд стратегічного управління в контексті підприємницької діяльності; аналіз питання щодо формування успішної стратегії підприємницької діяльності.

2. Розгляд методичних аспектів стратегічного аналізу підприємницької діяльності, а саме: дослідження методичних прийомів стратегічного аналізу підприємницької діяльності; розгляд теоретичних концепцій SWOT-аналізу в контексті стратегічного управління підприємством.

3. Удосконалення стратегії підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «РОНА МАРКЕТ»», яке включає аналіз поточної стратегії підприємства та оцінка її ефективності, а також розробку рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність мережі магазинів «РОНА».

Предметом дослідження є процеси стратегічного управління та удосконалення стратегії підприємницької діяльності мережі магазинів «РОНА».

Методи, що використовувалися у дослідженні – аналіз наукової літератури та публікацій, систематизація та узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління та аналізу, кейс-стаді, SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін підприємства, визначення можливостей і загроз, а також методи експертного оцінювання для виявлення проблем та розробки рекомендацій щодо ефективного управління бізнесом в умовах війни.

Отримані результати можуть бути використані як основа для подальших досліджень у сфері стратегічного управління, досліджуючи ефективні методи формулювання, реалізації та оцінки стратегій підприємств. Вивчення удосконалення стратегій підприємницької діяльності може стати основою для дослідження інноваційного розвитку, включаючи впровадження нових технологій, створення нових продуктів та послуг, а також розвиток нових ринків [53, 57, 61, 66, 69, 81]. Також результати дослідження можуть бути корисні для подальших досліджень у сфері підприємництва та малого бізнесу, зокрема щодо вивчення факторів успіху та перешкод для стартапів та малих підприємств; для дослідження стратегічного маркетингу, зокрема вивчення способів залучення та утримання клієнтів, розвитку бренду та маркетингових комунікацій та дослідження сфери управління змінами, зокрема вивчення стратегічних підходів до змін у бізнесі та їх впливу на організаційну культуру.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні взаємозв'язку між стратегічним управлінням та підприємницькою діяльністю з конкретним акцентом на удосконалення стратегії підприємств. Дослідження вносить свій внесок у розвиток наукового знання в галузі стратегічного управління та підприємництва, зосереджуючись на практичних аспектах удосконалення стратегії підприємств для досягнення успіху в сучасних умовах бізнесу.

Текстова частина (без бібліографії) викладена на 39 сторінках друкованого тексту і включає 4 рисунки, 3 таблиці. Список використаних джерел містить 43 найменування.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття та роль підприємницької діяльності в економіці та суспільстві

Підприємництво є ключовим елементом економіки та суспільства, яке має величезний вплив на розвиток та процвітання країни. У цьому підрозділі розглянуто поняття підприємницької діяльності, її роль у економіці та суспільстві, а також важливість підприємництва для сталого розвитку.

Відповідно до українського законодавства, підприємництво – «це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1]. Наведене визначення підтверджує тотожність понять «підприємництво» та «підприємницька діяльність» і концентрує всі характеристики підприємництва. По-перше – це діяльність самостійна, за власною ініціативою, яку виявив сам підприємець. По-друге, підприємницька діяльність носить систематичний характер, тобто здійснюється постійно протягом певного тривалого строку і, зазвичай, є основною діяльністю підприємця, що не завжди спостерігається на практиці в нашій країні. По-третє, підприємницька діяльність здійснюється на власний ризик, тобто підприємець бере на себе результати своєї підприємницької діяльності: отримання прибутку чи збитку. По-четверте, підприємець починає свою діяльність з метою одержання прибутку – це визначальна ознака підприємницької діяльності. Наголосимо на тому, що прибуток розглядаємо як одну із форм матеріального вираження підприємницького доходу, яка частіше використовується у практиці і є більш зрозумілою категорією [2].

Підприємництво є основою економічного розвитку країни. Воно створює робочі місця, забезпечує зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), залучає інвестиції, сприяє підвищенню життєвого рівня населення та розвитку соціальної інфраструктури. У ході дослідження [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13] було виявлено, що основні ролі підприємництва в економіці включають:

1. **Створення нових ринків:** Підприємницька діяльність стимулює інновації та впровадження нових технологій, що дозволяє створювати нові товари та послуги, а також відкривати нові ринки.
2. **Забезпечення конкуренції:** Підприємства конкурують між собою за споживачів, що стимулює підвищення якості товарів та послуг, а також зниження їх цін.
3. **Розширення можливостей для зайнятості:** Підприємництво є основним джерелом створення нових робочих місць, що сприяє зменшенню безробіття та підвищенню рівня життя населення.
4. **Стимулювання інвестицій:** Підприємства привертають інвестиції, які використовуються для розвитку нових проектів та розширення бізнесу.
5. **Забезпечення інноваційного розвитку:** Підприємства відіграють важливу роль у стимулюванні інноваційного розвитку, що є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності. Інновації дозволяють підприємствам змінювати та вдосконалювати свої продукти, процеси та послуги, щоб задовольняти зростаючі потреби споживачів і залишатися на чолі ринку.
6. **Сприяння розвитку місцевих громад:** Підприємництво може стати каталізатором для соціально-економічного розвитку місцевих громад, сприяючи створенню інфраструктури, наданню послуг та підтримці соціальних програм.
7. **Забезпечення сталого розвитку:** Підприємництво може бути ключовим фактором у збалансованому розвитку, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, сприяючи сталому використанню ресурсів та збереженню природного середовища [44, 45].

Схожої думки щодо підприємництва й науковці Д. А. Антонюк, Л. М. Бухаріна, О. А. Онищенко, В. О. Шишкін (рис. 1.1).

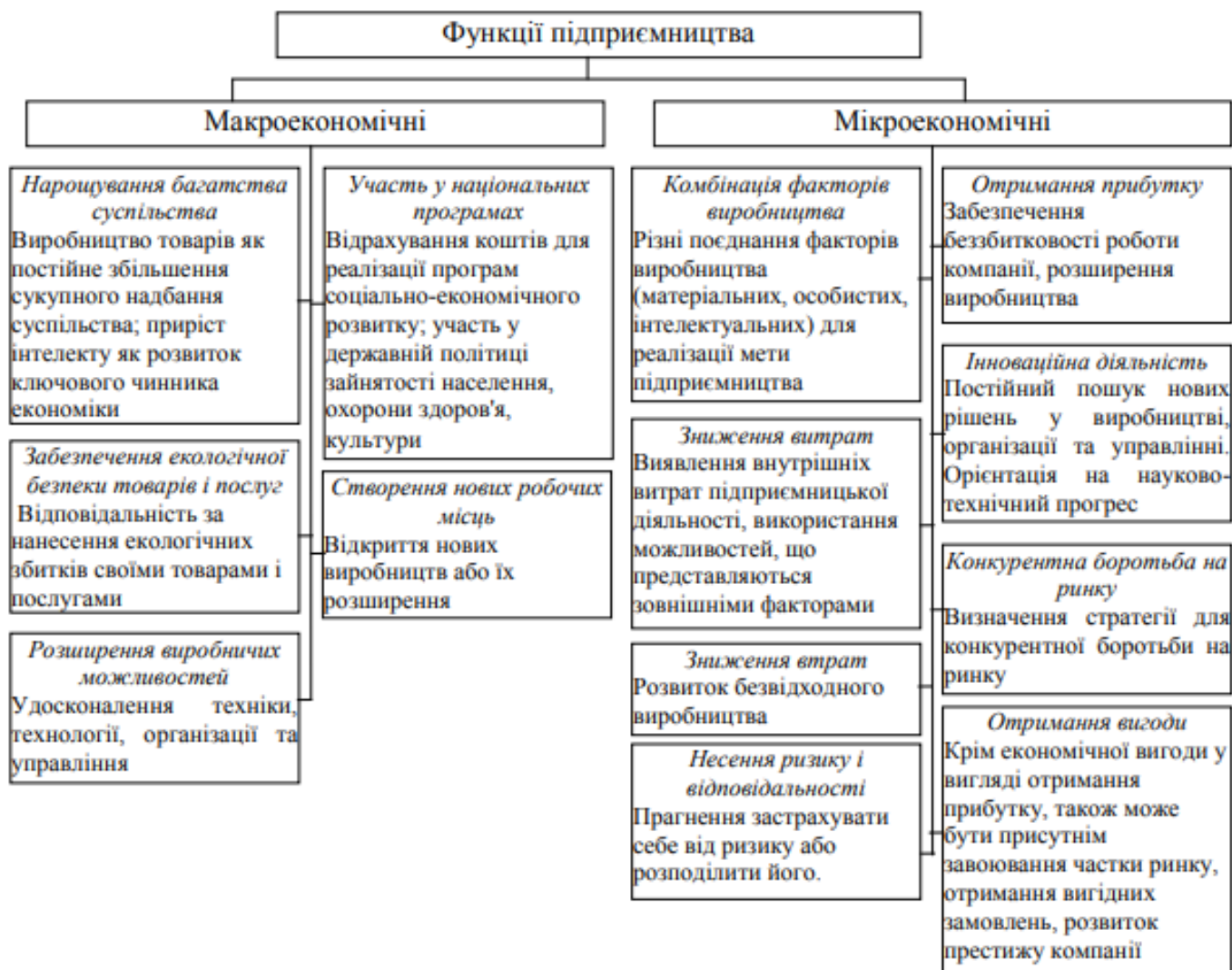


Рисунок 1.1 – Система функцій підприємництва [2]

Поза економічними вигодами, підприємництво має важливе значення для суспільства в цілому. Воно впливає на формування культури, сприяє соціальній інтеграції та підтримує соціальну відповідальність. Основні ролі підприємництва в суспільстві включають:

1. **Створення соціальної стабільності:** Підприємництво створює можливості для людей реалізувати свої амбіції та задовольнити свої потреби, що сприяє стабільності та гармонії в суспільстві.

2. **Розвиток культурного середовища:** Підприємництво може сприяти розвитку культурного життя та творчих індустрій, що збагачує культурну спадщину суспільства та підтримує культурний розвиток.
3. **Формування соціальної відповідальності:** Підприємства, що діють відповідально та етично, сприяють розвитку соціально відповідального бізнесу та сприяють вирішенню соціальних проблем.
4. **Підтримка розвитку громадянського суспільства:** Підприємництво може сприяти розвитку громадянського суспільства, підтримуючи неприбуткові організації, соціальні проекти та ініціативи громадянського активізму.
5. **Забезпечення розвитку людського потенціалу:** Підприємництво створює можливості для розвитку навичок та здібностей людей, сприяючи їхньому професійному та особистісному зростанню.

У цілому, підприємництво відіграє важливу роль як у економіці, так і в суспільстві, сприяючи сталому розвитку та підвищенню якості життя. Його значення важко переоцінити, оскільки воно є основою інноваційного прогресу, економічного зростання та соціального розвитку. Наведемо подальший розгляд ролі підприємництва в економіці та суспільстві, розглядаючи його вплив на різні аспекти життя.

Підприємництво відіграє також важливу роль у стимулюванні інновацій та технологічного прогресу. Підприємці часто є джерелом нових ідей та винаходів, які можуть перетворити галузі та підняти рівень ефективності виробництва. Вони створюють сприятливе середовище для впровадження нових технологій та методів управління, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності економіки в цілому.

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи значну частину робочих місць та вносячи суттєвий вклад у валовий внутрішній продукт (ВВП). Підприємництво є двигуном розвитку МСП, оскільки воно створює сприятливі умови для розвитку

інновацій, підтримки підприємницької ініціативи та стимулювання підприємницької активності.

Підприємництво сприяє розвитку людського капіталу, що включає навички, знання та досвід, необхідні для створення та управління підприємствами. Підприємці навчаються вирішувати проблеми, приймати рішення, комунікувати та співпрацювати з іншими людьми, що сприяє їхньому особистісному та професійному розвитку.

Соціальна відповідальність підприємств стає все більш важливою в сучасному світі. Підприємства здатні впливати на соціальні та екологічні проблеми, сприяючи сталому розвитку та покращенню умов життя населення. Вони можуть розробляти програми соціальної підтримки, впроваджувати екологічно чисті технології та сприяти розвитку громадських ініціатив.

Таким чином, підприємництво є дійсно важливим у сучасній економіці та суспільстві, створюючи нові можливості для розвитку, забезпечуючи зростання та процвітання, а також сприяючи соціальному та екологічному прогресу. Його значення необхідно визнавати та підтримувати на всіх рівнях, оскільки воно впливає на кожного члена суспільства і має далекосяжні наслідки для економічного та соціального розвитку.

1.2 Стратегічне управління в контексті підприємницької діяльності

Стратегічне управління відіграє важливу роль у керуванні підприємством та визначенні його успіху в довгостроковій перспективі [14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21]. Стратегічне управління – це процес визначення мети та цілей підприємства, розроблення стратегій для досягнення цих цілей, а також контролю та коригування стратегій у процесі їх виконання. Головною метою стратегічного управління є створення конкурентної переваги, що дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток та успішну конкуренцію на ринку.

Ключові концепції стратегічного управління полягають в наступному:

1. **Місія та візія підприємства:** Місія визначає основну сутність та цілі підприємства, тоді як візія визначає його майбутні напрямки та амбіції. Ці дві концепції формують стратегічну основу для розвитку підприємства.
2. **Аналіз зовнішнього середовища:** Проведення аналізу макроекономічних, соціокультурних, політичних та технологічних факторів допомагає ідентифікувати можливості та загрози для підприємства на ринку.
3. **Аналіз внутрішнього середовища:** Оцінка внутрішніх ресурсів, здатностей та обмежень підприємства допомагає визначити його сильні та слабкі сторони та розробити стратегію відповідно до цих факторів.
4. **Формулювання стратегії:** На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство розробляє стратегічні цілі та визначає шляхи досягнення цих цілей.
5. **Реалізація та контроль стратегії:** Після розробки стратегії необхідно ефективно впровадити її та забезпечити систематичний контроль за її виконанням.

Кожен з основних підходів (класичний, еволюційний та системний) має свої особливості, методи та підходи до формулювання та впровадження стратегій підприємства.

Класичний підхід до стратегічного управління базується на ідеях та концепціях, які сформулювали видатні учені та практики у середині ХХ століття, такі як Майкл Портер, Пітер Друкер та Ігор Ансофф. Основні принципи класичного підходу включають:

1. **Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:** Класичний підхід наголошує на проведенні SWOT-аналізу для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.
2. **Формулювання стратегії:** На основі результатів аналізу розробляються стратегічні цілі та вибираються стратегії для їх досягнення, зокрема, конкурентні стратегії М. Портера.

3. Реалізація та контроль стратегії: Стратегія впроваджується через планування, організацію, виконання та контроль, де керівництво відіграє ключову роль у виконанні стратегічних ініціатив.

Еволюційний підхід до стратегічного управління виник у результаті критики класичних підходів та прагнення до адаптивності та гнучкості у стратегічному процесі. Основні риси еволюційного підходу:

- 1. Постійний аналіз та корекція:** Замість статичного планування, яке передбачало б довгострокові стратегії, еволюційний підхід покладає акцент на постійний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства та швидку адаптацію до змін.
- 2. Експериментальний підхід:** Еволюційний підхід визнає, що багато стратегічних ініціатив є експериментальними, і вимагає відкритості до невизначеності та здатності швидко вносити корективи у стратегію.
- 3. Зосередженість на навчанні:** Еволюційний підхід наголошує на постійному вдосконаленні та навчанні як ключових елементів стратегічного управління.

Системний підхід до стратегічного управління розглядає організацію як складну систему, в якій елементи взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем. Основні аспекти системного підходу:

- 1. Розуміння системи:** Організація розглядається як система, що має свою структуру, процеси та взаємозв'язки між її складовими.
- 2. Вплив зовнішнього середовища:** Системний підхід враховує вплив зовнішнього середовища на організацію та необхідність відповідних адаптацій для забезпечення відповідності стратегічним цілям.
- 3. Синергетичний підхід:** Системний підхід спрямований на досягнення синергії між елементами системи, щоб забезпечити більшу ефективність та успішність стратегічних ініціатив.

Отже, порівняння основних аспектів класичного, еволюційного та системного підходів до стратегічного управління подано нижче:

1. Ступінь гнучкості: Класичний підхід передбачає більшу ступінь стабільності та сталості у стратегічному плануванні, тоді як еволюційний та системний підходи акцентують на гнучкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Часова перспектива: Класичний підхід зазвичай орієнтований на довгострокове планування та визначення стратегії на тривалий період, тоді як еволюційний підхід спрямований на постійне коригування та зміни стратегії в залежності від розвитку ситуації.

3. Аналітичність: Класичний підхід наголошує на детальному аналізі та формалізованих методах, таких як SWOT-аналіз та аналіз конкурентного середовища. У той час як еволюційний підхід використовує більш експериментальні методи та спирається на здоровий глузд та емпіричний досвід.

4. Управлінська практика: Класичний підхід залишається найпоширенішим у практиці бізнесу, особливо в стабільних та консервативних секторах економіки, тоді як еволюційний та системний підходи здебільшого використовуються у більш динамічних та інноваційних галузях.

Таким чином, основні підходи до стратегічного управління – класичний, еволюційний та системний – мають свої переваги та недоліки і можуть бути ефективними в різних контекстах та умовах. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей організації, її стратегічних цілей, ресурсів та зовнішнього середовища. Важливо, щоб організація мала гнучкість та здатність адаптуватися до змін, використовуючи найбільш відповідний підхід для досягнення своїх стратегічних цілей.

Слід зауважити, що стрижнем стратегічного управління є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних, правових і трудових стратегій.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії.

Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція - визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива.

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами; правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [21].

Також варто додати, що створення власної стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому [22].

1.3 Формування успішної стратегії підприємницької діяльності

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво – має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації [21].

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми як інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційна. Система стратегічного управління підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування і контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління охоплює такі підсистеми як стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління. Даний підхід акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації [23].

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей

підприємства та рівень ризику. Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку.

Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно. Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища [23].

Ключові чинники успіху у формуванні стратегії зазначено нижче [24, 25, 26]:

1. **Залучення співробітників:** Залучення співробітників на всіх рівнях організації до процесу стратегічного планування допомагає забезпечити їхню підтримку та мотивацію для досягнення стратегічних цілей.
2. **Чітка комунікація:** Важливо забезпечити чітку та прозору комунікацію стратегії та її цілей всім співробітникам. Це допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує єдність у досягненні спільних цілей.

3. **Адаптивність та гнучкість:** У сучасному динамічному середовищі важливо бути готовим до змін та швидко реагувати на нові виклики та можливості. Адаптивність та гнучкість є ключовими чинниками успіху у реалізації стратегії.
4. **Моніторинг та контроль:** Встановлення систем моніторингу та контролю допомагає оцінювати прогрес у реалізації стратегії, виявляти проблеми та вчасно вносити необхідні корективи.
5. **Інноваційність та креативність:** Розвиток інновацій та креативних рішень допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Успіх стратегічного планування значною мірою залежить від залученості та підтримки керівництва [27, 28, 29]. Лідери повинні активно брати участь у розробці та реалізації стратегії, мотивувати співробітників та забезпечувати ресурси для виконання стратегічних ініціатив.

Варто наголосити на тому, що лідерство та керівництво є двома важливими концепціями, які спільно визначають спрямованість, мотивацію та організаційну культуру підприємства. Лідерство – це здатність впливати на інших, надихати їх досягати спільних цілей та вести їх у досягненні успіху. Керівництво – це здатність організувати та керувати ресурсами, процесами та структурами організації для досягнення стратегічних цілей.

Лідерство та керівництво відіграють важливу роль у формуванні стратегії підприємства, визначаючи місію, візію та стратегічні цілі організації. Ефективні лідери надають напрямок та визначають пріоритети для підприємства, створюючи стратегічний курс, який спрямований на досягнення конкурентної переваги та стабільного розвитку.

Слід зауважити, що лідерство та керівництво відіграють також важливу роль у впровадженні стратегії підприємства. Ефективні лідери сприяють впровадженню стратегічних ініціатив, мобілізуючи та мотивуючи персонал, сприяючи змінам організаційної культури та забезпечуючи ресурси та підтримку для успішного виконання стратегії. Вони також визначають системи

моніторингу та контролю, щоб впевнитися, що стратегія виконується ефективно та вчасно.

Ключові аспекти ефективного лідерства та керівництва в управлінні стратегією:

1. **Візія та комунікація:** Ефективний лідер повинен мати чітку візію майбутнього розвитку підприємства та вміти комунікувати її співробітникам. Він повинен надихати і мотивувати колектив на досягнення спільних цілей.
2. **Створення команди:** Лідер повинен бути здатний обирати та створювати ефективну команду, яка буде виконувати стратегічні завдання підприємства. Це включає в себе здатність розпізнавати таланти, мотивувати співробітників та створювати умови для їхнього розвитку.
3. **Прийняття рішень:** Лідер повинен бути здатний приймати стратегічні рішення на основі об'єктивного аналізу інформації та врахування потенційних наслідків. Він повинен бути готовий до ризику та вміти приймати важливі рішення, навіть у складних умовах.
4. **Емоційний інтелект:** Ефективний лідер повинен мати розвинений емоційний інтелект, що дозволяє йому ефективно спілкуватися зі співробітниками, вирішувати конфлікти та мобілізувати колектив на досягнення цілей.
5. **Стійкість та адаптивність:** Лідер повинен бути стійким у ставленні до труднощів та вміти адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Він повинен бути готовий до викликів та швидко реагувати на непередбачувані обставини.

Ефективне лідерство та керівництво є важливими факторами успішної реалізації стратегії підприємства. Лідер, який володіє необхідними навичками та характером, здатний максимально використати потенціал організації та забезпечити її стабільний розвиток. Керівництво, яке активно підтримує і впроваджує стратегічні рішення, допомагає забезпечити успішне виконання цих стратегій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Загалом, роль лідерства та керівництва у впровадженні стратегії підприємства важлива і необхідна. Ефективні лідери створюють візію та напрямок для підприємства, мотивують та надихають співробітників на досягнення високих результатів, а також забезпечують координацію та контроль за реалізацією стратегії. Тому підприємства повинні інвестувати в розвиток лідерського потенціалу своїх керівників та надавати їм можливість відчувати себе важливими у досягненні стратегічних цілей організації.

2. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Методичні прийоми стратегічного аналізу підприємницької діяльності

Сучасні підходи до стратегічного аналізу впливають з ефективного управління, тому, безперечно, важливими є його внутрішня координованість і підпорядкованість загальним правилам. Виходячи із цього, першочергового значення набуває визначення й коректне застосування принципів стратегічного аналізу як основного вихідного положення його теорії та ролі, що визначає сутність і основу аналітичного процесу, регулює процедурний бік та методики стратегічного аналізу й забезпечує прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень [30].

Результати досліджень свідчать, що досягнення мети стратегічного аналізу потребує реалізації такої концепції, в якій поєднуються принципи: системного, комплексного, інтегрального підходів; безперервності; адаптивності; невизначеності та ефективності (табл. 2.1).

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління має вирішити основне завдання – підготовка множини альтернатив для прийняття рішень, орієнтованих на перспективу. Це завдання дуже проблематичне, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є складною процедурою, вимагає глибокого системного дослідження фактів і явищ із метою формування чинників та критеріїв для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі.

За допомогою стратегічного аналізу досліджуються взаємозалежності між середовищем і господарською одиницею, що дає можливість максимально звузити поле пошуку дії чинників негативного впливу, створюються передумови діагностики структурних елементів, зовнішнього та внутрішнього

середовища, що знаходяться під негативним впливом. Цей вид аналізу можна віднести до системного [31].

Таблиця 2.1 – Характеристика принципів стратегічного аналізу [31]

Назва	Характеристика
Принцип системного підходу	Один із базових принципів стратегічного аналізу. Він забезпечує більші можливості у пізнанні, створюючи передумови механізму цілісності пізнання об'єкта, що складається з елементів, яким властиві внутрішньосистемні зв'язки, кожен із яких має свої цілі, а також взаємозв'язки з внутрішнім середовищем.
Принцип комплексного підходу	Передбачає, що всі досліджувані проблеми мають розглядатися в комплексі. Практично кожна ситуація породжена системою факторів, тому за формами прояву своїх негативних наслідків має комплексний характер. Аналогічний характер повинна мати й система заходів, яка розробляється в процесі стратегічного аналізу з метою нейтралізації негативного впливу чинників та їхніх негативних наслідків і коригування системи планів, стратегій і цілей. Комплексний підхід визначає організаційну і методологічну послідовність у проведенні стратегічного аналізу: організаційна – передбачає логічну послідовність у дослідженні, методологічна – поетапне проведення стратегічного аналізу.
Програмно-цільовий підхід	Організація аналітичного дослідження спрямовується на досягнення визначеної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів за заданих обмежень. Ефективність досягнення цілей залежить від правильної інтеграції генеральної цілі з індивідуальними (відсутність навіть одного складника робить ціль нереалізованою). Програмно-цільовий підхід дає змогу в комплексі вивчити всі елементи системи у взаємозв'язках і взаємозалежності, у підпорядкуванні їх головній меті на всіх рівнях управління, всіма службами підприємства, синтезувати елементи у підцілі.
Інтегральний підхід	Спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами й елементами стратегічного аналізу. Реалізація цього принципу забезпечує конкретизацію взаємозв'язків між ними, робить процес прийняття управлінських рішень цілеспрямованим. При цьому проблема розглядається як єдина система, у межах якої виявляються результати кожного часткового рішення окремого рівня управління, вивчаються можливі варіанти досягнення цілей. Керівництво вищого рівня має бачити перспективу розвитку підприємства, чітко уявляти, як пов'язанні між собою структурні підрозділи та вплив кожного з них на досягнення мети, як зміни, що відбуваються в одній частині системи, впливають на стан іншої, тобто прями і зворотні зв'язки.
Ситуаційний підхід	Ґрунтується на виборі методів аналітичного дослідження, який визначає конкретну ситуацію. Одна й та сама стратегія залежить від часу дослідження, непередбачених обставин, потребує різних шляхів її дослідження, тобто різного плану реалізації. Тому програма аналітичного дослідження має бути гнучкою, адаптованою до зміни ситуації. Ситуаційний підхід допомагає узгодити конкретні прийоми й концепції з визначеними конкретними ситуаціями для досягнення цілей.
Принцип невизначеності	Декларує врахування невизначеності і випадковостей у системі, які виникають унаслідок недостатньої кількості інформації, що характеризує конкретний фактор зовнішнього оточення, а також невпевненості і достовірності інформації (майбутнє завжди є невизначеним).
Принцип безперервності	Полягає у тому, що процес зміни потенціалу системи та її оточення йде безперервно, змінюється лише швидкість зміни. Виходячи із цього принципу, американськими вченими А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом доведено, що стратегічний менеджмент – це неперервний і нескінченний процес, а не якийсь одноразовий захід, виконавши який можна спокійно займатися іншими справами [9, с. 117]. Це вимагає постійного стратегічного аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення цілей господарської одиниці, розроблення стратегій і їх реалізації та контролю над процесом виконання.
Принцип адаптивності	Чинники, які характеризують зовнішнє і внутрішнє оточення господарської одиниці, характеризуються високою динамічністю. Це визначає необхідність гнучкості методології стратегічного аналізу, її швидкої адаптації до зміни умов середовища.
Принцип ефективності	Реалізація цього принципу забезпечує зіставлення ефекту стратегічного аналізу і витрат на його організацію та проведення. Крім того, ефект аналізу може визначитися розробленням ефективних стратегій, які забезпечують досягнення цілей.

Методологічною основою інструментарію стратегічного аналізу (табл. 2.2) є загальнонаукові методи (системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід,

програмно-цільове планування і т.д.), аналітико-прогностичні методи і методичні прийоми, запозичені з різних сфер знань (соціології, психології, антропології, екології, естетики і т.д.) [32].

Управлінська значущість методів аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається у можливості визначати сили прояву кожного впливового фактору зовнішнього середовища, а також ступеня чутливості стратегії до зовнішніх чинників. На вибір методу аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища; чим вища невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства;
- звичність подій – новизна виникаючих змін [33].

Проведена порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу (табл. 2.3) дозволяє відзначити, що практично усім методам аналізу потенціалу підприємства властиві наступні переваги: визначення конкурентної переваги, врахування обслуговуючих виробничих чинників, наявність певної послідовності дослідження.

До недоліків, які властиві практично усім методам аналізу потенціалу, відносяться недоступність даних стосовно витрат і інших показників конкурентів, статичний характер моделей. Крім того, здійснення стратегічного управлінського аналізу діяльності вітчизняних підприємств супроводжується певними труднощами: на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали б за такий аналіз; часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку); не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств [34].

Таблиця 2.2 – Основні види стратегічного аналізу [32]

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технологія, політика, законодавство, соціально-культурне середовище та ін.	Відслідковування і аналіз тенденцій/подій, непідконтрольних підприємству, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії; розробка можливих реакцій на зміну чинників макросередовища
Аналіз близького зовнішнього середовища	Покупці, акціонери, кредитори, урядові органи, громадськість, профспілки та ін.	Відстежування і аналіз інтересів зацікавлених груп, їх вплив на діяльність підприємства; ранжування інтересів зацікавлених осіб
Стратегічний управлінський	Окремі напрями діяльності; функціональні підсистеми; основні структурні підрозділи; всі бізнес-процеси	Оцінка ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення майбутнього довгострокового прибутку; визначення сильних і слабких сторін підприємства; визначення конкурентних переваг; аналіз розвитку виробничого потенціалу
Портфельний	Стратегічний портфель підприємства, стратегічні зони господарювання підприємства	Узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства; забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачою і напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від якої слід відмовитися; визначення потреб нових СЗГ; встановлення основних синергічних зв'язків
Галузевий	Рушійні сили галузі, конкуренти, галузь	Оцінка і аналіз привабливості галузі; визначення факторів успіху галузі; визначення рушійних сил галузі; оцінка конкурентних сил галузі; обґрунтування рішення про вибір базового ринку
Конкурентний	Конкуренти	Аналіз і оцінка конкурентної позиції підприємства; оцінка конкурентних сил галузі; прогнозування дій конкурентів і оцінка їх впливу на діяльність організації; визначення конкурентних переваг; аналіз стратегічної позиції
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари фірми, цінова політика, сервісне обслуговування продукції, комунікації фірми, попит, маркетинг і ін.	Виділення, дослідження, визначення структури і можливостей розвитку ринків і ринкових сегментів; оцінка і прогноз майбутнього стану товарів підприємства; вивчення поведінки споживачів, аналіз попиту; аналіз цінової політики; аналіз процесу просування товару; аналіз сервісного обслуговування продукції; аналіз системи формування попиту і стимулювання збуту; аналіз реклами
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Цілі, стратегії, стратегічна проблема (задача)	Виявлення стратегічних проблем; аналіз стратегічних проблем; оцінка наслідків вирішення стратегічних проблем

Таблиця 2.3 – Методичний апарат стратегічного аналізу [32]

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5x5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсїгми», ABC-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням EOM і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

Велике значення в аналізі зовнішнього середовища та потенціалу підприємства відіграють економіко-математичні методи, які можуть бути використані і використовуються в практиці проведення стратегічного аналізу.

Недоліками методів економіко-математичного моделювання є:

- значна сума витрат;
- нездатність моделей адекватно та в повному обсязі відобразити динаміку зміни реальних об'єктів.

Окремо варто зупинитись на групі експертних методів, які рідше використовуються у практиці стратегічного аналізу і передбачають врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан об'єкта дослідження. Зокрема

це метод «інтерв'ю», метод аналітичних доповідних записок, метод «комісій», метод «мозкових атак», метод «Дельфі», сценарне планування, стратегічні бесіди. Для експертних оцінок характерний прогноз майбутнього на основі як раціональних обґрунтувань, так і інтуїтивних знань. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер. Дозволяють достатньо швидко отримати дані щодо можливих процесів розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих або інших заходів. Переваги експертного методу у порівнянні з інтуїтивним підходом полягають у можливості обміну і співставленням ідей [35].

Експертні методи ґрунтуються на використанні неповної і непрямой інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції. Використовуються переважно при вирішенні неструктурованих і слабоструктурованих проблем. До переваг експертних методів можна віднести можливість обміну і зіставлення ідей, колективна інтеграція ідей, наочність результатів, творче вирішення проблем, розробка сценаріїв розвитку. До недоліків відносять складність комунікації, потреба в часі, суб'єктивізм.

Таким чином, аналіз методів, моделей проведення стратегічного аналізу показує, що останні мають як переваги, так і недоліки у застосуванні. Аналітику необхідно знати переваги і недоліки, обмеження і сфери застосування кожного аналітичного інструменту стратегічного аналізу. При аналітичному обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методи аналізу, що дозволяють визначати ситуацію, що склалася на підприємстві, і ухвалювати більш точні і зважені стратегічні рішення. Таким чином, на вибір методу стратегічного аналізу в українських умовах впливають наступні фактори:

- відсутність розробки методологічної бази стратегічного аналізу на українських підприємствах;
- повна відсутність чи брак необхідної достовірної інформації,

- практична складність і трудоємність застосування методів і моделей (складні математичні, прогностичні процедури);
- обмежене застосування і використання інформаційних технологій при проведенні стратегічних аналітичних процедур;
- відсутність на підприємствах спеціальної служби (відділу), що займається проведенням стратегічних аналітичних процедур, аналітичним обґрунтуванням стратегічних рішень;
- неможливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу.

Враховуючи вказані обмеження, у процесі здійснення стратегічного аналізу факторів, що визначають можливості та динаміку стратегічного розвитку виробничого потенціалу підприємств, на нашу думку, доцільно здійснювати поєднання різних методичних прийомів і методів, перспективним у цьому сенсі є поєднання експертних (спрямованих на оцінку якості) та економіко-математичних (відображають кількісні характеристики об'єктів) підходів [32].

2.2 Теоретичні концепції SWOT-аналізу в контексті стратегічного управління підприємством

У сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється та піддається великому тиску конкуренції, стратегічне управління стає ключовою складовою успіху підприємств. Одним з найважливіших інструментів стратегічного аналізу, який використовується для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, є SWOT-аналіз [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42]. У даному підрозділі будуть розглянуті теоретичні концепції SWOT-аналізу та його значення в контексті стратегічного управління підприємством.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає підприємствам систематизувати та оцінити їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз надає можливість

визначити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства, та розробити ефективні стратегії розвитку та збереження конкурентних переваг. SWOT є скороченням від чотирьох англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Першим кроком у SWOT-аналізі є ідентифікація внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Сильні сторони включають унікальні особливості та переваги компанії, такі як висока якість продукції, сильний бренд, ефективне керівництво тощо. З іншого боку, слабкі сторони виявляють обмеження та недоліки, які можуть перешкоджати досягненню цілей підприємства, такі як високі витрати, неефективне управління, відсутність технологічних інновацій тощо.

Другий етап SWOT-аналізу – виявлення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Можливості представляють собою потенційні переваги та можливості розвитку, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, такі як зростання попиту на продукцію, нові ринки збуту, зміни в законодавстві тощо. Загрози, натомість, відображають потенційні негативні впливи, такі як збільшення конкуренції, зміни в законодавстві, економічна нестабільність тощо.

SWOT-аналіз допомагає підприємствам визначити стратегічні напрямки розвитку, використовуючи їхні сильні сторони для максимізації можливостей та мінімізації загроз. Шляхом виявлення слабких сторін та потенційних загроз, компанії можуть розробити стратегії для їхнього подолання та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

SWOT-аналіз, як і будь-який інструмент стратегічного аналізу, має свої переваги та недоліки.

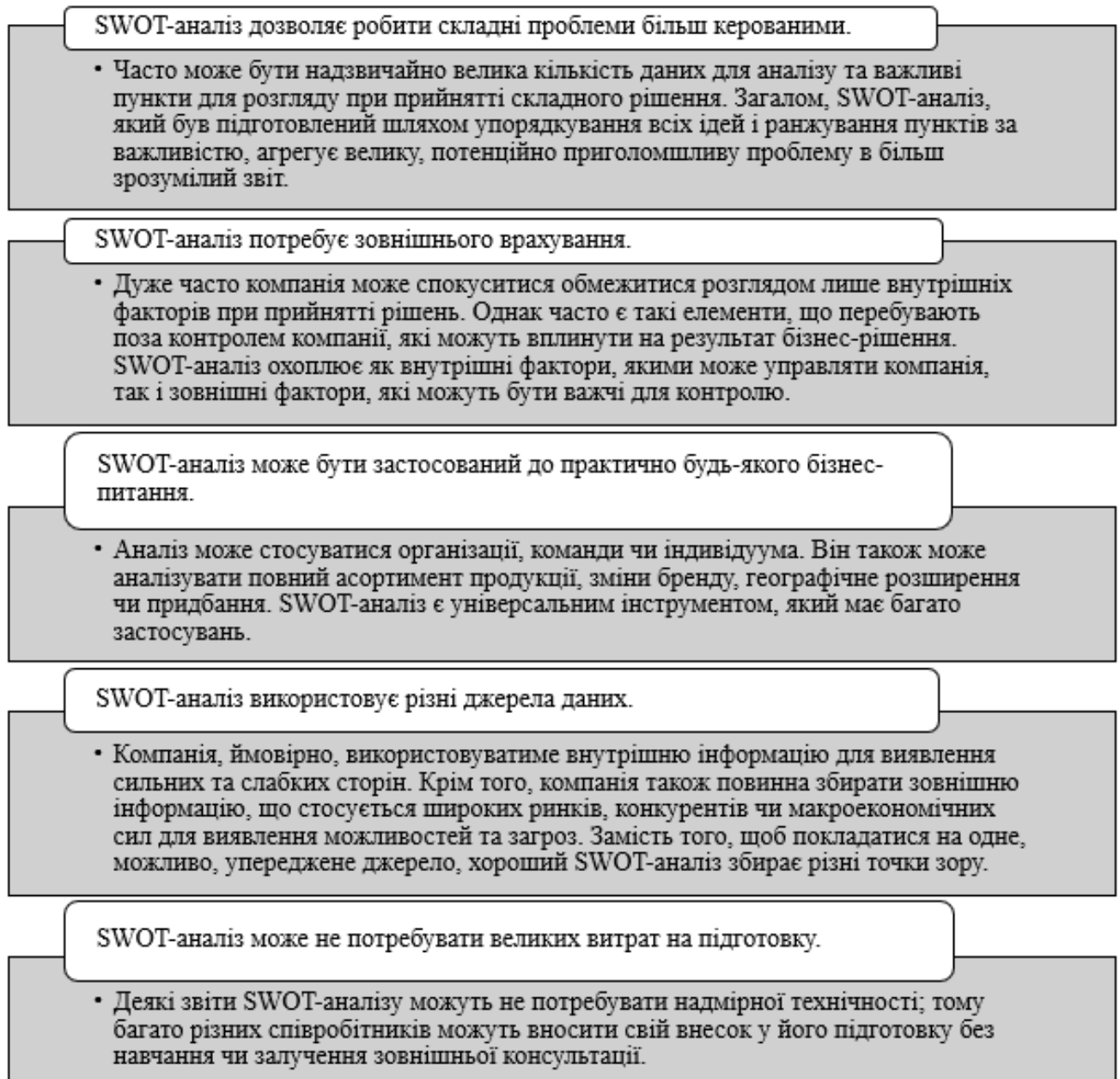


Рисунок 2.1 – Інструмент стратегічного аналізу SWOT-аналіз (розроблено автором на основі [40])

До переваг SWOT-аналізу можна віднести наступні:

1. **Простота та зрозумілість:** SWOT-аналіз - це простий і зрозумілий інструмент, який може використовуватися навіть людьми без спеціалізованої освіти в галузі стратегічного управління. Він дозволяє легко ідентифікувати ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. **Універсальність застосування:** SWOT-аналіз може бути застосований в будь-якій галузі бізнесу та на будь-якому рівні управління, від малих підприємств до великих корпорацій. Він може використовуватися для аналізу бізнесу в цілому або для конкретних проектів та ініціатив.
3. **Визначення стратегічних напрямків:** SWOT-аналіз допомагає підприємствам визначити свої сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Це дозволяє розробити стратегії, які базуються на внутрішніх перевагах та можливостях, а також враховують зовнішні загрози та можливості.
4. **Стимулювання обговорення та співпраці:** Проведення SWOT-аналізу може стимулювати обговорення та співпрацю між різними членами команди або підрозділами підприємства. Це дозволяє залучити різноманітні точки зору та думки до процесу стратегічного планування.
5. **Швидкість та ефективність:** SWOT-аналіз може бути проведений відносно швидко та ефективно, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у своєму середовищі та впроваджувати стратегічні зміни.

До недоліків SWOT-аналізу:

1. **Схильність до спрощень:** Однією з найбільших критик SWOT-аналізу є його схильність до спрощень та недостатня глибина аналізу. SWOT-аналіз може недооцінювати складні взаємозв'язки між факторами та недооцінювати їхню важливість.
2. **Суб'єктивність:** Результати SWOT-аналізу можуть бути суб'єктивними і залежати від особистих думок та оцінок тих, хто проводить аналіз. Це може призвести до спотворення результатів та прийняття неправильних стратегічних рішень.
3. **Недостатня орієнтація на майбутнє:** SWOT-аналіз, як правило, базується на поточному стані справ у підприємства, що може

призвести до недостатньої уваги до майбутніх тенденцій та можливих змін у середовищі. Це обмежує його застосування для стратегічного планування на довгострокову перспективу.

4. **Необ'єктивність у визначенні факторів:** Вибір сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз у SWOT-аналізі може бути необ'єктивним і залежати від індивідуальних переконань та досвіду аналітиків.
5. **Недостатня системність:** SWOT-аналіз не завжди дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними факторами та їх вплив на стратегічні цілі підприємства. Він може бути недостатньо системним у врахуванні комплексних аспектів бізнесу.
6. **Відсутність конкретних рекомендацій:** SWOT-аналіз, як правило, надає загальні рекомендації щодо стратегічного планування, але не завжди вказує на конкретні дії, які потрібно прийняти для досягнення стратегічних цілей.

У підсумку, SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного управління, який допомагає підприємствам оцінити їхні внутрішні та зовнішні фактори, ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, а також розробити стратегії для досягнення конкурентних переваг. Однак, важливо пам'ятати про його обмеження та недоліки і використовувати його в поєднанні з іншими інструментами та методами аналізу для отримання більш об'єктивної та комплексної карти ситуації.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «РОНА МАРКЕТ»»

3.1 Аналіз поточної стратегії підприємства та оцінка її ефективності

Мережа магазинів будматеріалів «РОНА» – це роздрібний та оптовий продаж усіх видів будівельних та оздоблювальних матеріалів від кращих фірм виробників. У великому асортименті запропоновані, як зарубіжні виробники будівельних матеріалів, так і вітчизняні. Традиційний асортимент товарів для будівництва та ремонту представлено такими товарними групами як господарські товари, посуд, побутова техніка, побутова хімія, кімнатні квіти, корпусні меблі, товари для туризму та відпочинку, канцелярське приладдя. Також у розпорядженні клієнтів відділ сучасного освітлення, виготовлення ключів, прокат електроінструменту, є садовий центр – для професіоналів ландшафтного дизайну і любителів садівництва. До послуг клієнтів мережа магазинів будматеріалів пропонує широкий асортимент сувенірної продукції, включаючи відділ подарункової упаковки [43].

ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «РОНА МАРКЕТ»» потребує детального аналізу поточної стратегії з метою оцінки її ефективності та розробки рекомендацій для удосконалення функціонування мережі магазинів будматеріалів.

Поточна стратегія «РОНА» в місті Суми включає наступні основні аспекти:

1. Асортимент та товарна політика:

- **Широкий асортимент:** Мережа магазинів пропонує широкий вибір будівельних та оздоблювальних матеріалів.
- **Якість продукції:** Основний акцент робиться на пропозиції якісних товарів від перевірених постачальників. «РОНА» прагне

забезпечити клієнтів продукцією, яка відповідає сучасним стандартам якості та безпеки.

- **Цінова політика:** Стратегія передбачає конкурентоспроможне ціноутворення з метою залучення широкого кола клієнтів, як професійних будівельників, так і аматорів.

2. Локація та доступність:

- **Зручне розташування:** Магазили мережі «РОНА» розташовані у зручному для клієнтів місці, що забезпечує легкий доступ як для автомобільного, так і для пішохідного трафіку.
- **Парковка:** Наявність великої парковки сприяє комфортному шопінгу для клієнтів, які приїжджають на власному транспорті.

3. Обслуговування клієнтів:

- **Консультації та підтримка:** Високий рівень обслуговування включає надання консультацій професійними продавцями, які допомагають клієнтам у виборі товарів та надають поради щодо їх використання.
- **Додаткові послуги:** «РОНА» пропонує послуги з доставки товарів, що підвищує зручність для клієнтів. Також передбачена можливість замовлення товарів через інтернет-магазин з доставкою додому.

4. Маркетинг та просування:

- **Рекламні кампанії:** «РОНА» активно використовує різноманітні канали маркетингових комунікацій, включаючи місцеві ЗМІ, соціальні мережі та інтернет-рекламу.
- **Акції та знижки:** Регулярні акції, знижки та спеціальні пропозиції стимулюють продажі та залучають нових клієнтів.

5. Логістика та управління запасами:

- **Ефективна логістика:** Використання сучасних логістичних рішень забезпечує своєчасне поповнення запасів та швидке обслуговування клієнтів.

- **Управління запасами:** Автоматизована система управління запасами допомагає підтримувати оптимальний рівень товарних запасів та знижувати ризики дефіциту.

У сучасному конкурентному середовищі важливо оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) є корисним інструментом для стратегічного планування та виявлення ключових аспектів, що визначають успішність бізнесу.

Нижче подано SWOT-аналіз ТОВ «РОНА М»:

Сильні сторони (Strengths)

1. Широкий асортимент товарів:

- «РОНА» пропонує широкий вибір будівельних матеріалів, інструментів та товарів для ремонту. Це дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів, від професіоналів до аматорів.
- Великий асортимент включає товари різних цінових категорій, що дозволяє охопити широкі сегменти ринку.

2. Місцева впізнаваність бренду:

- Мережа магазинів «РОНА» має добре впізнаваний бренд на локальному ринку, що забезпечує лояльність клієнтів та довіру до якості товарів.
- Стабільне положення на ринку та позитивна репутація сприяють залученню нових клієнтів через рекомендації.

3. Якісне обслуговування клієнтів:

- Високий рівень обслуговування клієнтів, включаючи професійні консультації, допомагає зберігати довіру та задоволення покупців.
- Мережа магазинів пропонує додаткові послуги, такі як доставка товарів, що підвищує зручність для клієнтів.

4. Ефективна логістика та управління запасами:

- Добре налагоджена система логістики та управління запасами дозволяє швидко реагувати на зміну попиту та підтримувати високий рівень доступності товарів.
- Використання сучасних технологій для управління ланцюгами постачання сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності операцій.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Обмежена географічна присутність:

- Незважаючи на впізнаваність бренду, мережа магазинів «РОНА» має обмежену географічну присутність, що зменшує потенціал для залучення нових клієнтів з інших регіонів.
- Відсутність магазинів у певних регіонах обмежує можливість розширення бізнесу та збільшення частки ринку.

2. Залежність від постачальників:

- Залежність від обмеженого кола постачальників створює ризики для стабільності поставок та якості товарів.
- Затримки або проблеми з постачанням негативно впливають на наявність товарів на полицях та задоволення клієнтів.

3. Високий рівень конкуренції:

- Мережа магазинів «РОНА» діє у висококонкурентному середовищі, де присутні великі міжнародні та місцеві гравці, такі як «Епіцентр», «Віста» та інші.
- Цінова конкуренція та боротьба за клієнтів створює тиск на маржу та знижує прибутковість бізнесу.

Можливості (Opportunities)

1. Розширення географічної присутності:

- Вихід на нові регіональні ринки може збільшити базу клієнтів та частку ринку. Відкриття нових магазинів у перспективних місцях сприятиме росту доходів.

- Партнерство з локальними дистриб'юторами та використання франчайзингової моделі можуть допомогти швидко розширити географічну присутність.
2. Інноваційні технології та електронна комерція:
- Інвестиції в електронну комерцію та розвиток інтернет-магазину дозволять залучити нових клієнтів та підвищити зручність для існуючих.
 - Використання цифрових технологій для покращення управління запасами, персоналізації пропозицій та автоматизації процесів може підвищити ефективність та знижувати витрати.
3. Розширення асортименту товарів та послуг:
- Додавання нових категорій товарів, таких як екологічно чисті та енергоефективні продукти, може залучити нових клієнтів та відповідати сучасним трендам.
 - Розширення асортименту послуг, таких як консультації, дизайн-проекти, монтаж та ремонтні роботи, може підвищити лояльність клієнтів та збільшити доходи.
4. Зміцнення бренду та маркетингові кампанії:
- Ефективні маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів, можуть сприяти зростанню продажів.
 - Використання соціальних медіа та інших цифрових каналів для взаємодії з клієнтами може підвищити обізнаність про бренд та залучити молоду аудиторію.

Загрози (Threats)

1. Економічні коливання:

- Економічні кризи та рецесії можуть зменшувати купівельну спроможність населення та знижувати попит на будівельні матеріали та товари для дому.

- Інфляція та зростання цін на сировину можуть збільшувати витрати та знижувати прибутковість бізнесу.

2. Регуляторні зміни:

- Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах можуть впливати на діяльність компанії та вимагати додаткових витрат на дотримання нових стандартів.
- Посилення екологічних норм та вимог до безпеки продукції може вимагати значних інвестицій у адаптацію бізнесу.

3. Конкуренція з боку великих мереж та онлайн-магазинів:

- Великі міжнародні та місцеві мережі можуть використовувати свої фінансові ресурси для агресивної цінової конкуренції та маркетингових кампаній.
- Зростання популярності онлайн-магазинів та платформи електронної комерції може знижувати частку традиційних роздрібних магазинів.

4. Зміни у споживчих уподобаннях:

- Зміни в уподобаннях та потребах клієнтів можуть вимагати швидкої адаптації асортименту та підходів до обслуговування.
- Нездатність швидко реагувати на нові тенденції та уподобання клієнтів може призвести до втрати конкурентних переваг.

SWOT-аналіз показує, що мережа магазинів будматеріалів «РОНА» має значні сильні сторони, такі як широкий асортимент товарів, впізнаваний бренд та якісне обслуговування клієнтів. Водночас існують певні слабкі сторони, включаючи обмежену географічну присутність та залежність від постачальників. Мережа має потенційні можливості для розширення, зокрема через інноваційні технології та електронну комерцію, а також розширення асортименту товарів та послуг. Проте, важливо враховувати загрози, такі як економічні коливання, регуляторні зміни та висока конкуренція. Ефективне використання сильних сторін та можливостей, а також управління слабкими

сторонами та загрозами, допоможе «РОНА» залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності

Для удосконалення стратегії підприємницької діяльності мережі магазинів «РОНА» (рис. 3.1, рис. 3.2) необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, варто продовжувати зміцнювати асортимент товарів, додавати екологічно чисті та енергоефективні продукти, а також новітні інноваційні товари, що можуть задовольнити потреби як професіоналів, так і аматорів. Регулярне оновлення асортименту допоможе залучити ширшу аудиторію та відповідати сучасним тенденціям ринку.

Місцева впізнаваність бренду є значною перевагою, яку можна ще більше посилити через запровадження програм лояльності для постійних клієнтів, що включатимуть знижки, бонуси та спеціальні пропозиції. Локальні маркетингові кампанії, зокрема участь у місцевих заходах та спонсорство, сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та лояльності клієнтів.

Якісне обслуговування клієнтів залишається важливим елементом стратегії. Необхідно регулярно проводити тренінги та навчання для працівників, щоб забезпечити високий рівень консультацій та обслуговування. Впровадження системи зворотного зв'язку для оцінки задоволеності клієнтів дозволить виявляти проблемні моменти та швидко їх усувати.

Для оптимізації логістичних процесів варто інвестувати в сучасні технології управління запасами та автоматизації логістичних процесів. Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту допоможе зменшити витрати та підвищити ефективність ланцюга постачання. Також важливо налагодити партнерські відносини з постачальниками та укласти довгострокові угоди для забезпечення стабільності поставок.

Одним з важливих напрямків розвитку є розширення географічної присутності. Для цього варто проводити аналіз перспективних регіонів для відкриття нових магазинів та розвивати франчайзингову модель для швидшого розширення. Інтернет-торгівля також має великий потенціал, тому розвиток інтернет-магазину з зручною функціональністю та мобільними додатками стане важливим кроком у цьому напрямку.

Впровадження інноваційних технологій для управління запасами, автоматизації процесів та персоналізації пропозицій для клієнтів дозволить підвищити ефективність бізнесу. Розширення спектру послуг, таких як дизайн-проекти, монтаж та ремонтні роботи, допоможе залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих.

Активне просування бренду через маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів, також є ключовим елементом стратегії. Використання соціальних медіа для взаємодії з клієнтами та просування нових продуктів підвищить обізнаність про бренд та залучить молодшу аудиторію.

Для успішної конкуренції з великими мережами та онлайн-магазинами необхідно розробляти унікальні торгові пропозиції та інноваційні рішення, які будуть привабливими для клієнтів. Розширення онлайн-присутності та вдосконалення інтернет-магазину дозволить ефективно конкурувати з великими гравцями ринку.

В умовах економічних коливань важливо розробляти гнучкі бізнес-стратегії, що дозволять швидко реагувати на зміни ситуації. Постійний аналіз та оптимізація витрат допоможуть підтримувати прибутковість навіть у складні періоди. Моніторинг змін у законодавстві та оперативна адаптація бізнес-процесів забезпечать відповідність новим вимогам та уникнення можливих проблем.

Нарешті, важливо регулярно аналізувати споживчі тренди та адаптувати асортимент під нові потреби клієнтів. Впровадження інноваційних продуктів та

рішень, що відповідають змінним уподобанням споживачів, допоможе зберегти конкурентні переваги та утримувати лояльність клієнтів.

Поглиблення асортименту

○ Розширити лінійку продуктів, включаючи новітні інноваційні товари, що можуть задовольнити потреби як професіоналів, так і аматорів.

Цінові стратегії

○ Розробити гнучкі цінові стратегії для різних сегментів ринку, що дозволить утримувати конкурентоспроможність у всіх цінових категоріях.

Розширення бренду

○ Активне просування бренду через локальні медіа, соціальні мережі та участь у місцевих заходах для підвищення впізнаваності.

Лояльність клієнтів

○ Розробити програми лояльності та акції, спрямовані на утримання та залучення нових клієнтів.

Навчання персоналу

○ Регулярне проведення тренінгів для персоналу з метою підвищення їх кваліфікації та покращення якості обслуговування.

Покращення сервісу

○ Впровадження нових послуг, таких як консультації через відеозв'язок або чат-боти для швидкої допомоги клієнтам.

Автоматизація процесів

• Інвестування в сучасні логістичні системи та програмне забезпечення для управління запасами, що дозволить більш точно прогнозувати попит та оптимізувати запаси.

Партнерства з постачальниками

○ Укладення довгострокових угод з надійними постачальниками для забезпечення стабільності поставок та кращих умов співпраці.

Розширення мережі:

○ Відкриття нових магазинів у потенційно перспективних регіонах, використання франчайзингової моделі для швидкого масштабування.

Інтернет-торгівля

○ Розвиток інтернет-магазину з можливістю доставки в регіони, де відсутні фізичні магазини.

Диверсифікація постачальників

○ Пошук нових постачальників та встановлення резервних джерел постачання для зниження ризиків.

Власне виробництво

○ Розглянути можливість часткового виробництва власних товарів для зменшення залежності від зовнішніх постачальників.

Унікальні пропозиції

○ Розробка унікальних товарних пакетів або послуг, які відрізнятимуть «РОНА» від конкурентів.

Маркетингові стратегії

○ Впровадження агресивних маркетингових стратегій, зокрема акцій, знижок та рекламних кампаній для підвищення конкурентоспроможності.

Рисунок 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності на основі сильних та слабких сторін (розроблено автором)

Аналіз ринків
○Провести глибокий аналіз нових ринків для визначення найбільш перспективних регіонів для розширення.
Партнерства та франчайзинг
○Активно розвивати партнерства з місцевими бізнесами та впроваджувати франчайзингову модель для швидшого входу на нові ринки.
Розвиток інтернет-магазину
○Створити зручний та функціональний інтернет-магазин з широкими можливостями персоналізації та рекомендацій.
Цифрові інструменти
○Впроваджувати сучасні технології для управління запасами, аналізу даних та автоматизації бізнес-процесів.
Нові продукти
○Впровадження нових категорій товарів, що відповідають сучасним тенденціям, таким як екологічні та енергоефективні продукти.
Розширення послуг
○Розвиток додаткових послуг, таких як дизайн-проекти, ремонтні роботи та професійні консультації.
Активні кампанії
○Проведення масштабних рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.
Соціальні медіа
○Активне використання соціальних медіа для взаємодії з клієнтами, просування нових продуктів та підвищення обізнаності про бренд.
Гнучкі стратегії
○Розробка гнучких бізнес-стратегій, що дозволяють швидко адаптуватися до змін економічної ситуації.
Оптимізація витрат
○Постійний аналіз та оптимізація витрат для підтримання прибутковості в умовах економічних коливань.
Моніторинг законодавства
○Постійний моніторинг змін у законодавстві та адаптація бізнес-процесів відповідно до нових вимог.
Інвестиції в адаптацію
○Планування бюджету для інвестицій у відповідність новим регуляторним вимогам.
Унікальні торговельні пропозиції
○Створення унікальних торговельних пропозицій, що будуть привабливими для клієнтів.
Онлайн-присутність
○Активне розширення онлайн-присутності та вдосконалення інтернет-магазину для конкуренції з великими онлайн-гравцями.
Аналіз трендів
○Регулярний аналіз споживчих трендів та адаптація асортименту під нові потреби клієнтів.
Інноваційні рішення
○Впровадження інноваційних рішень та продуктів, що відповідають змінним уподобанням споживачів.

Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності на основі загроз та можливостей (розроблено автором)

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі проведено детальний аналіз теоретичних основ підприємницької діяльності та стратегічного управління, а також методичних аспектів стратегічного аналізу. Проведене дослідження дозволило визначити важливі аспекти та напрямки для покращення стратегічного управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

Результати дослідження вказують на те, що підприємницька діяльність відіграє ключову роль в економіці та суспільстві, сприяючи створенню робочих місць, інноваціям та економічному зростанню. Вона є важливим чинником розвитку ринкової економіки та забезпечує динамічний розвиток різних галузей. У цьому контексті стратегічне управління виступає невід'ємною частиною успішної підприємницької діяльності, забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічне управління в контексті підприємницької діяльності передбачає формування та реалізацію ефективних стратегій, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та досягати своїх цілей. Формування успішної стратегії підприємницької діяльності включає кілька ключових етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробку та впровадження стратегічних планів. Важливою складовою цього процесу є використання сучасних методів стратегічного аналізу.

Методичні аспекти стратегічного аналізу підприємницької діяльності включають різні прийоми та інструменти, які дозволяють оцінити стан підприємства та його перспективи. Серед них варто виділити SWOT-аналіз, який є одним із найбільш поширених та ефективних методів. Теоретичні концепції SWOT-аналізу в контексті стратегічного управління підприємством дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Удосконалення стратегії підприємницької діяльності є критичним аспектом для успіху будь-якого бізнесу, зокрема мережі магазинів «РОНА». На

основі проведеного аналізу мережі магазинів «РОНА» було виявлено ряд сильних сторін, таких як широкий асортимент товарів, висока впізнаваність бренду, якісне обслуговування клієнтів та ефективна логістика. Ці фактори сприяють утриманню лояльних клієнтів та залученню нових. Однак, для подальшого зміцнення позицій на ринку важливо не лише підтримувати, але й розвивати ці сильні сторони. Зокрема, розширення асортименту екологічними та енергоефективними товарами, впровадження програм лояльності та інвестиції в сучасні технології управління запасами допоможуть підвищити конкурентоспроможність.

Аналіз слабких сторін вказав на обмежену географічну присутність, залежність від постачальників та високий рівень конкуренції. Розширення мережі магазинів через франчайзинг та розвиток партнерських відносин з новими постачальниками дозволять зменшити ці ризики. Інвестиції в електронну комерцію та оптимізацію логістики також можуть значно знизити вплив конкуренції та підвищити ефективність операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стаття 42. Підприємництво як вид господарської діяльності. Господарський кодекс України. Юридичний інтернет-ресурс. URL: https://protocol.ua/ua/gospodarskiy_kodeks_ukraini_stattya_42/ (дата звернення: 10.05.2024).
2. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України. Науково-практичний посібник. Запоріжжя. 2018. 428 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/289138/mod_resource/content/1/Підприємництво%20підручник.pdf (дата звернення: 10.05.2024).
3. Роль і значення підприємництва в економіці. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_v_irobничой_diyalnosti/23.htm (дата звернення: 10.05.2024).
4. Битов В. П., Горбач Л. М. Місце і роль підприємництва як суспільного явища в умовах ринку. Економічний форум, 1(3), 14-19. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/48 (дата звернення: 10.05.2024).
5. Крисько Ж. Роль підприємництва в економічному розвитку країни. Економічний аналіз. 2022 рік. Том 32. № 4. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.015> (дата звернення: 10.05.2024).
6. Янушевська С. О. До шляхів реалізації соціальної відповідальності сучасного вітчизняного підприємництва. URL: <https://www.conf.inem.lviv.ua/thesis/s5/Yanyshevskay.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
7. Роль підприємництва в суспільстві. URL: https://pidru4niki.com/1376102552783/ekonomika/rol_pidpriyemnitstva_suspi_lstvi (дата звернення: 10.05.2024).
8. Фединець Н. І., Миронов Ю. Б., Гонська М. Р. Підприємництво та малий бізнес в ринковій економіці. Соціологія ринку. URL: <https://kerivnyk.info/sociologia-rynku3> (дата звернення: 10.05.2024).
9. Роль підприємництва в розвитку суспільства. Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/10016392/page:3/> (дата звернення: 10.05.2024).
10. Youssef Chahine. The Impact of Entrepreneurship on Economic and Social Development. Journal of Public Administration and Governance. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/342280355_The_Impact_of_Entrepreneurship_on_Economic_and_Social_Development (date of access: 10.05.2024).
11. Shobhit Seth. Why Entrepreneurship Is Important to the Economy. URL: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/101414/why-entrepreneurs-are-important-economy.asp> (date of access: 10.05.2024).

12. The Role of Entrepreneurship in Economic Development. Virtuzone. URL: <https://virtuzone.com/blog/role-of-entrepreneurship-in-economic-development/> (date of access: 10.05.2024).
13. Role of Entrepreneurship in Economic Development 2024. Nexford. URL: <https://www.nexford.edu/insights/role-of-entrepreneurship-in-economic-growth> (date of access: 10.05.2024).
14. Пашенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf (дата звернення: 13.05.2024).
15. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6412/13265-1?inline=1> (дата звернення: 13.05.2024).
16. Тищенко О. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qpw-c7a5.doc.html> (дата звернення: 13.05.2024).
17. Пастух К. В. Стратегічне управління. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення: 13.05.2024).
18. Савченко С. М. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка №2, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 13.05.2024).
19. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. Випуск # 50 / 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360> (дата звернення: 13.05.2024).
20. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. №4, 2023. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/224/213> (дата звернення: 13.05.2024).
21. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. Збірник наукових праць ВНАУ. №2 (64) 2012. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6183.pdf> (дата звернення: 13.05.2024).
22. Ліпец Ю. В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf> (дата звернення: 13.05.2024).
23. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. (31) 2018.

24. Барабась Д. О. Концепція ключових факторів успіху як методологічна основа дослідження конкурентоспроможності підприємств. URL: https://www.researchgate.net/publication/296331933_Koncepcia_klucovih_faktoriv_uspihu_pidpriemstv_ak_metodologicna_osnova_doslidzenna_ih_konkurentospromoznosti *Problemi nauki* - 2002 - No11 - S 52-55 (дата звернення: 13.05.2024).
25. Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства. Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8232/1/Конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення: 13.05.2024).
26. Ключові фактори успіху: будемо розумніші, ніж Буратіно. URL: <https://робибізнес.укр/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu/> (дата звернення: 13.05.2024).
27. Залученість працівників: вплив лідерства на позитивні зміни в організаціях. URL: <https://uculeadership.com.ua/events/vebinar-lvbs-zaluchenist-pratsivnykiv-vplyv-liderstva-na-pozytyvni-zminy-v-organizatsiyah-online/> (дата звернення: 13.05.2024).
28. Альхімович О. Лідерство – це не гра. URL: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2022-3/liderstvo-ce-ne-gra-lyudi-pracyuvatimut-u-kompaniyakh-yaki> (дата звернення: 13.05.2024).
29. Ключові стилі лідерства: як знайти свій шлях до успіху. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/stili-liderstva.html> (дата звернення: 13.05.2024).
30. Ковальчук Т.М. Аналіз як функція управління: теорія та методологія. *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 14–21.
31. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/13.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
32. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. Випуск # 44 / 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення: 15.05.2024).
33. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 15.05.2024).
34. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2> (дата звернення: 15.05.2024).
35. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ. 2010. 171 с.

- 36.Що таке SWOT-аналіз? Дія БІЗНЕС. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 18.05.2024).
- 37.SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. Wedex. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 18.05.2024).
- 38.Що таке SWOT-аналіз організації? URL: <https://www.aofei.org.ua/post/swot> (дата звернення: 18.05.2024).
- 39.SWOT – важливий аналіз в бізнесі. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlijiv-analiz-v-biznesi> (дата звернення: 18.05.2024).
- 40.Will Kenton. SWOT Analysis: How To With Table and Example. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (date of access: 18.05.2024).
- 41.Skye Schooley. What is a SWOT Analysis? (And When To Use It) URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> (date of access: 18.05.2024).
- 42.Stephen J. Bigelow. SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis). URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis> (date of access: 18.05.2024).
- 43.Мережа магазинів будматеріалів «РОНА». URL: <https://rona.ua> (дата звернення: 20.05.2024).
- 44.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>
- 45.Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффе́кты 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>
- 46.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>
- 47.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>
- 48.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>
49. 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>
50. 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>
51. *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>
52. *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>
53. *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>
54. 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>
55. Лукаш, О., Дерев'янка, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
56. 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>
57. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. *Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення* // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
58. 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>
59. 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>
60. 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>
61. 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.
62. 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>
63. 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>
64. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного 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>
65. 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>
66. 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)
67. 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>
68. 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>
69. 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>
70. 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>
71. 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>
72. 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>
73. 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>
74. 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>
75. 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>
76. 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>

77. 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>
78. 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>
79. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
80. 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>
81. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>
82. Sotnyk I. M., Nahorni 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>
83. 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>
84. 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>
85. 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>