

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

***Тема: Формування напрямів підвищення ефективності  
стратегічного управління підприємством***

*Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Чортюк Ю.В./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Негрєєв Е.П./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ Е.мз-91С*

**Суми 2020**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування

\_\_\_\_\_ **О. І. Карінцева**  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ **20\_\_** р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи Е.мз-91С, 2 курсу ЦЗДВН \_\_\_\_\_

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»  
\_\_\_\_\_ Негрєєв Едуард Петрович

Тема індивідуальної роботи: Формування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємством

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, підручники, аналітичні доповіді, періодичні спеціалізовані видання

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) 1. Основи стратегічного управління на підприємстві. 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства 3. Діагностика існуючої моделі управління та тактичного плану розвитку підприємства

Перелік ілюстрацій

SWOT-аналіз ТОВ «Баядера Логістик»

Матриця БКГ філії ТОВ «Баядера Логістик»

Варіант товарної стратегії Сумської філії ТОВ «Баядера Логістик»

Ефективна система управління бізнесом

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

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

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

**Примітки:**

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

## Зміст

Вступ	6
1. Основи стратегічного управління на підприємстві	8
1.1 Загальна інформація про діяльність досліджуваного підприємства	8
1.2 Аналіз основних підходів до управління бізнес-процесами	10
2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства	18
2.1 Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємства	18
2.2 Аналіз стратегічних альтернатив	27
3. Діагностика існуючої моделі управління та тактичного плану розвитку підприємства	32
3.1 Тенденції сучасного підходу до управління бізнесом	32
3.2 Шляхи оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах ведення бізнесу	42
Висновки	51
Список використаної літератури	52

## Анотація

Кваліфікаційна робота містить 46 сторінок основного тексту, 3 розділи, 12 рисунків, 6 таблиць, список використаної літератури із 66.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності використання методів стратегічного управління підприємством ТОВ «Баядера Логістик», вивчення та аналіз існуючого стану збутової діяльності компанії і розробка заходів, спрямованих на збільшення обсягів продажів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Баядера Логістик».

Предмет дослідження – управління продажами в компанії.

У першому розділі «Основи стратегічного управління на підприємстві» розглянуто загальні аспекти діяльності підприємства та проаналізовано підзоди до процесного управління.

У другому розділі «Стратегічний аналіз діяльності підприємства» проаналізовано зовнішнє середовище ТОВ «Баядера Логістик», здійснено аналіз стратегічних альтернатив.

У третьому розділі «Діагностика існуючої моделі управління та тактичного плану розвитку підприємства» рекомендовані напрямки трансформації системи управління компанії з торгівлі алкогольними напоями, а саме – впровадження процесного управління «бізнес-процесами» на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, процес управління, аналіз, підприємство.

## ВСТУП

Сучасною тенденцією розвитку вітчизняної економіки є її еволюція в економіку споживача. Відбуваються зміни, що призвели до зміни покупця, який стає більш вимогливим, оскільки має можливість вибору продавця, здатного забезпечити реалізацію очікуваного рівня споживчих переваг. Тому, однією з важливих тем для організацій стає ефективна реалізація продукції, яка може бути здійснена лише за допомогою задоволення запитів і потреб покупців. Адже в умовах постійно зростаючої конкуренції недостатньо виробити товар краще, ніж конкуренти, потрібно вміти його і вигідно продати. Сьогодні виграє та компанія, яка орієнтована на вирішення проблем клієнта, на довгострокове і взаємовигідне співробітництво з ним.

У зв'язку з цим, тема даної дипломної роботи актуальна, так як збут продукції відіграє ключову роль у виробничо-господарській діяльності організації, і саме продажі компанії виступають індикатором результативності підприємницької діяльності. А сам процес управління продажами, що включає в себе, крім збутової політики, ще й товарну, цінову, комунікаційну політику, спрямований як на вирішення завдань підвищення організаційного рівня системи управління, так і на зниження невизначеності функціонування об'єкта управління.

Метою дипломної роботи є обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності використання методів стратегічного управління підприємством ТОВ «Баядера Логістик», вивчення та аналіз існуючого стану збутової діяльності компанії і розробка заходів, спрямованих на збільшення обсягів продажів.

Відповідно до задекларованої мети нами сформульовані наступні завдання:

1. Дослідити сутність стратегічного управління підприємством;

2. Проаналізувати переваги та недоліки організації збуту підприємства;

3. Дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище, загрози та можливості тощо.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Баядера Логістик». Предмет дослідження – управління продажами в компанії.

Теоретичною та методологічною основою дослідження в роботі стали методи спостереження, аналізу і синтезу, моделювання економічних процесів, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в галузі стратегічного управління підприємством.

## **1. Основи стратегічного управління на підприємстві**

### **1.1 Загальна інформація про діяльність досліджуваного підприємства**

Об'єктом дослідження є ТОВ «Баядера Логістик», що розташована за адресою м. Київ, 02098, вул. Дніпровська Набережна, 23В . ТОВ «Баядера Логістик» входить до складу холдингу «Баядера Груп».

«Баядера Груп» – найбільша алкогольна компанія Східної Європи, створена в 1991 році. Володіє сильним портфелем власних алкогольних брендів в різних категоріях, а також є ексклюзивним імпортером найвідоміших світових алкогольних компаній.

Один з основних експортерів алкогольної продукції в світі, карта експорту якого налічує понад 45 країн. Найбільший роботодавець галузі, в штаті компанії працює більше 6 тисяч осіб по всьому світу. Наймасштабніша дистрибуція в Україні – 30 філій по всій країні. Основний платник податків і бюджетотворна компанія галузі.

Холдинг «Баядера Груп» є лідером українського ринку алкоголю. Тому наші основні плани вже пов'язані із зовнішніми ринками. У найближчих планах – активне просування на ринках Азії і США. Це стосується як існуючих брендів, так і запуску спеціальних під окремі країни. Йдеться не тільки про горілку, а й про інші види алкоголю, так як ми накопичили величезну експертизу по створенню брендів і виробництва не тільки в Україні, а й на партнерських майданчиках", – коментує директор департаменту експорту Баядера Груп Костянтин Пилипчук. На сьогоднішній день продукція української компанії Баядера Груп представлена більш ніж в 40 країнах світу, і карта експорту холдингу продовжує зростати. Фаворитом продажів на міжнародних ринках залишається бренд-флагман "Хлібний Дар". Нагадаємо, що саме бренд "Хлібний Дар" визнаний горілкою № 1 в Україні.



Німецький бренд наростив продажі в Україні на 43,8% (за даними IWSR) і став лідером у своїй категорії. Jägermeister входить в портфель імпортерних брендів компанії «Баядера Груп», яка належить Святославу Нечитайло. Jägermeister – унікальний німецький напій, настояний на 56 натуральних інгредієнтах, і є трав'яним лікером №1 в світі, користується великою популярністю і на українському ринку. За звітними даними компанії IWSR за 2016 рік, оприлюднених у червні поточного року, продажі бренду Jägermeister виросли на 43,8% по відношенню до минулого року, що дозволило йому випередити всіх конкурентів і вийти на перше місце в категорії настоянок[10].

Виробничі потужності підприємств представлені у табл. 1.1:

Таблиця 1.1 – Виробничі потужності ТОВ «Баядера Груп»

Назва підприємства	Продукція, яку виробляє підприємство
ТОВ «Національна Горілчана Компанія»	ТМ «Хлібний Дар», ТМ «Козацька Рада», ТМ «Перша Гільдія», ТМ «Перепёлка», ТМ «Цельсій», ТМ «Воздух», ТМ Rada, ТМ «Моя», ТМ «Тайна Сміли»
ПАТ «Коблево»	ТМ KOBLEVO, ТМ KOBLEVO SELECT, ТМ KOBLEVO RESERVE WINE, ТМ MARENCO, ТМ «Такадо»
ТОВ «Миколаївський коньячний завод»	Коньяк ТМ KOBLEVO

Для виробництва продукції використовують виключно високоякісний спирт класу «Люкс», для якого характерна низька місткість сивушних масел, альдегідів і метанолу. Компанія використовує виключно натуральні інгредієнти, такі як мед і ароматні спирти. Останні готуються на самому

заводі на основі популярних в народі цвіту липи, ромашки, бузини, тміна, кориці, перців, ржаних сухарів, зерна пшениці, ячменя, що надає продукту оригінальність і незабутній смак.

«Баядера Експорт» – найбільший експортер українського алкоголю в світі. Карта експорту налічує понад 45 країн.

Мережа супермаркетів «ЕКО» – роздрібна торгівля (більше 100 супермаркетів в Україні).

## **1.2 Аналіз основних підходів до управління бізнес-процесами**

На сьогоднішній день існує безліч концепцій управління – системи збалансованих показників, контролінг, менеджмент якості і «Шість сигм», проектне управління, стратегічне управління, реінжиніринг і багато інших, серед яких – і процесне управління. Всі концепції об'єднують одне – прагнення підвищити ефективність бізнесу.

1. Система збалансованих показників – порівняно нова технологія. BalancedScorecard розроблена на основі висновків дослідження, проведеного в 1990 році професорами Гарвардської школи економіки Девідом Нортоном і Робертом Капланом. Дослідження проводилося з єдиною метою: виявити нові способи підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу.

Проводячи дослідження, Нортон і Каплан керувалися такою гіпотезою: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень.

Підстави для такого твердження у професорів Гарварда були більш ніж вагомими: наприклад, якщо розрив між балансовою і ринковою вартістю, згідно з даними по 3500 американським компаніям в 1978 році становив 5%, то до 1998 року по бухгалтерській вартості компанії недооцінювали себе на 72%.

Спроби привести показники ефективності у відповідність економічної ситуації були і до появи BSC, проте вони стосувалися виключно фінансових аспектів діяльності. Такі показники, як EVA, EBITDA, TSR, давали акціонерам більш реальну картину поточного стану бізнесу, але для управління компанією їх було явно недостатньо [1].

Таблиця 1.2– Еволюція показників ефективності діяльності компанії

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
Модель Дюпона (DuPont Model); Рентабельність інвестицій (ROI)	Чистий прибуток на одну акцію (EPS); Коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P / E)	Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M / B); Рентабельність акціонерного капіталу (ROE); Рентабельність чистих активів (RONA); Грошовий потік (CashFlow)	Економічна додана вартість (EVA); Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA); Ринкова додана вартість (MVA); Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC); Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR); Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

На підставі отриманих даних, Нортон і Капланом була розроблена принципово інша система контролю ефективності та виконання стратегічних цілей, що отримала назву Balanced Scorecard (Система збалансованих показників, BSC).

Після значних успіхів, досягнутих першими компаніями, впровадили технологію Balanced Scorecard як основного методу керування, використання Системи збалансованих показників стало загальною тенденцією. В першу чергу, вона торкнулася середні і великі компанії самих різних галузей.

Основні ідеї BSC.

Компанія стає успішною тільки в тому випадку, якщо планомірно розвивається. В аспекті управління поняття "планомірний розвиток" означає створення і реалізацію стратегічних планів.

Основний принцип BalancedScorecard, який багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології управління –керувати можна тільки тим, що можна виміряти.

Інакше кажучи, мети можна досягти тільки в тому випадку, якщо існують показники, що піддаються числовому виміру, які показують управлінцю, що саме потрібно робити і чи правильно з точки зору досягнення мети він робить те, що робить.

BalancedScorecard робить акцент на нефінансових показниках ефективності, даючи можливість оцінити такі, здавалося б, ніяк не піддаються вимірюванню, аспекти діяльності як ступінь лояльності клієнтів, або інноваційний потенціал компанії [8].

Автори BalancedScorecard запропонували чотири напрямки оцінки ефективності, що відповідають на найбільш значущі для успішної діяльності компанії питання:

- Фінанси ("яке уявлення про компанію у акціонерів та інвесторів?");
- Клієнти ("як компанію бачать покупці її продуктів?");
- Бізнес-процеси ("які бізнес-процеси вимагають оптимізації, на яких організації варто зосередитися, від яких відмовитися?");
- Навчання і зростання ("які можливості існують для зростання і розвитку компанії?").

Технологічно побудова BSC для окремо взятої компанії включає кілька необхідних елементів:

- карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями,
- безпосередньо карту збалансованих показників (кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, "точку досягнення мети" і строки, в які повинні бути досягнуті необхідні результати),
- цільові проєкти (інвестиції, навчання і т.п.), що забезпечують впровадження необхідних змін.

- "приладові панелі" керівників різних рівнів для контролю і оцінки діяльності.

Таким чином, вдається зробити реалізацію стратегії регулярною діяльністю всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення [15].

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП).

РБП – це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше. РБП використовує велику кількість інструментів і методів усередині звичайної структури, але його фокус насамперед спрямований на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть міститися в рамках однієї функції або підрозділу, і до них також можливо застосувати РБП.

Робота щодо постійного поліпшення загальних діяльності компанії за кошти удосконалення, підвищення ефективності бізнес-процесів називається оптимізація бізнес-процесів.

Основні відмінності реінженіринга і оптимізації бізнес процесів на підприємстві представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Відмінності між реінжинірингом та оптимізацією бізнес-процесів

Назва параметра	Оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	"Чистий лист"
Частота змін	Безперервно / одноразово	Одноразово
Необхідний час	Коротке	Тривале
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Охоплення	Вузький, на рівні функцій	Широкий, міжфункціональних
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний / Структурний

Менеджмент якості.

Вважається, що концепція Тотального менеджменту якості (TQM) почала складатися в післявоєнній Японії і стала однією з основ економічного чуда, що відбулося в цій країні. Основоположником TQM вважається американець Едвард Демінг– консультант японських корпорацій. Його передові ідеї, зачіпали управління компанією, орієнтоване на безперервне вдосконалення якості, прижилися в Японії більше, ніж на батьківщині.

Згодом, сформувалася центральна модель TQM, складена з п'яти базових елементів, що лежать в основі менеджменту якості (рис 1.1).



Рис. 1.1– Відповідальність вищого менеджменту в концепції TQM

Згідно з концепцією TQM ці елементи є обов'язковими умовами, ефективності менеджменту якості в організації. З часу народження концепції TQM пройшло кілька десятиліть. За ці роки вона знайшла відображення у великій кількості стандартів, методик, рейтингових систем оцінки якості. При цьому п'ять наріжних каменів, об'єднаних провідним статусом і

відповідальністю керівництва, продовжують розглядатися як основа менеджменту якості.

«Шість сигм» – це підхід до вдосконалення бізнесу, який прагне знайти і виключити причини помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача ... "Шість сигм" – це стратегічний підхід, який працює для всіх процесів, продуктів і галузей "[15].

Цей підхід був вперше розвинений компанією "Моторола", чия зареєстрована торгова марка і відображена в цій назві [3]. За останній час до цього підходу приділяється все більше уваги, що, мабуть, викликано значними економічними досягненнями тих компаній, що заявляють про свою прихильність даному напрямку.

Мета компанії – здійснювати всі процеси так, щоб для будь-яких параметрів будь-якого процесу індекс відтворюваності  $C_p > = 2,0$  [8,9].

На рис. 1.2 цій умові відповідає центральна крива, для якої  $C_p = 2,0$ , якщо верхня і нижня межі допуску знаходяться на відстані  $\pm 6G$  від центру цієї кривої (це як раз те визначення, з якого ми почали обговорення).

Одночасно відомо, що концепція "Шість сигм" заснована на тому, що задовольняють даним критерієм процеси виробляють не більше 3,4 дефектів на мільйон виробів. Строго кажучи, ці дві цифри не відповідають один одному, так як значенням  $C_p = 2,0$  відповідає рівень дефектності 2 ppV, т. Е.

Два дефекти на мільярд виробів. Ця невідповідність пояснюється дуже просто: в рамках концепції "Шість сигм" приймається, що центр розподілу може зміщуватися в межах  $1,5G$  в ту чи іншу сторону. Представлені обчислення, що показують, як "Шість сигм" перетворюються в 3,4 дефекти на мільйон виробів. Величина  $1,5G$  взята з таких міркувань: як тільки, наприклад, автомобільні постачальники почали щоквартально збирати дані про відтворюваності процесів, з'ясувалося, що настройка процесів "гуляє" в досить помітних межах. Знаючи це "Моторола" з самого початку поставила собі за мету домогтися такого рівня варіабельності процесів, щоб навіть при

неконтрольованому зміщенню центру настройки значення індексу  $C_{pk}$  було не гірше, ніж 1,5 Компанія "Дженерал Електрик" сформулювала основну ідею цього підходу так: "Наші споживачі чутливі до розкиду, а не до середнього значення".

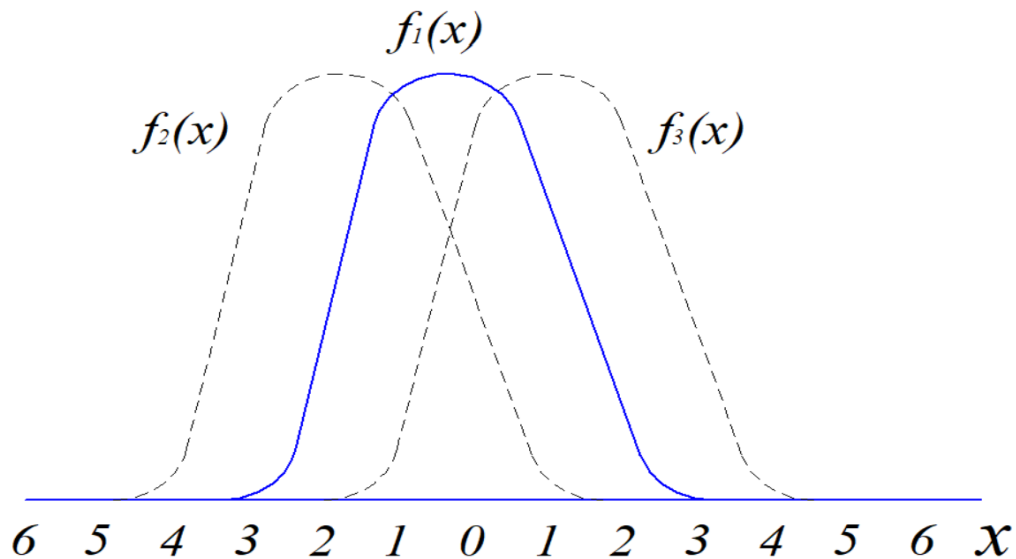


Рис.1.2– Нормальний розподіл відхилень в концепції «шість сигм»

Характерна особливість концепції "Шість сигм" – її тісний зв'язок з фінансовими результатами роботи компанії. В рамках даної концепції прийнята класифікація організацій за критерієм відтворюваності показана в табл. 1.3.

Таблиця 1.4– Вплив відтворюваності процесів на конкурентоспроможність організацій

Відстань між центром розподілу і кордоном допуску	Число дефектів на мільйон	Вартість низької якості, % від обсягу продажів	Рівень конкурентоздатності
6G	3,4	<10	Світовий клас
5G	233	10-15	
4G	6210	15-20	Середній по галузі
3G	66807	20-30	
2G	30853	30-40	Неконкурентоспроможний
1G	69000		
	0		



Дані цієї таблиці не є нормативними або еталонними, та як визначення, на основі яких виходять ці цифри, відносяться до операційних визначень, по Е. Демінга, а не до суворим статистичним визначенням. З статистичної точки зору тут мова йде про поведінку "хвостів" розподілів випадкової величини.

Таким чином, на підставі розглянутих підходів можна виділити основні тенденції розвитку сучасних підходів управління бізнес-процесами і підприємством в цілому.

## **2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства**

### **2.1 Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємства**

Розробку стратегії звичайно починають з аналізу зовнішнього середовища, призначення якого зводиться до визначення можливостей і загроз, які формуються зовнішніми щодо фірми факторами, і визначення стратегічних альтернатив. Зовнішнє середовище, а саме сучасні вектори розвитку економіки[30,33-44,48-64,66], визначає корпоративну стратегію, а стратегічний аналіз є інструментом для реалізації стратегією підприємства.

Зовнішнє середовище фірми аналіз моделей.

Фірма має ряд загальних для всіх складних організацій характеристик. Однією з найзначніших є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Фірма цілком залежить від зовнішнього середовища відносно ресурсів, споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства, соціальних, культурних, політичних та інших факторів. Ці взаємозалежні чинники впливають на всі процеси, які відбуваються в організації, в тому числі і на вибір стратегії.

Зовнішнє середовище – це всі умови і чинники, які виникають в навколишньому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

Мета аналізу зовнішнього середовища підприємства – отримання відповіді на наступні питання:

Що є зовнішнім середовищем?

Наскільки приваблива галузь, в якій працює підприємство?

Які умови для бізнесу?

Які можливості та загрози для підприємства існують в зовнішньому середовищі?

Що є ключовими факторами галузі?

Яку інформацію і з якою періодичністю слід отримувати?

Які витрати на інформацію?

Зовнішнє середовище будь-якої організації поділяється на близьке і далеке оточення. Близьке оточення включає: споживачів, постачальників, конкурентів і контактні аудиторії (банки, інвестиційні і страхові компанії, податкові, митні та правоохоронні організації, органи місцевої влади, засоби масової інформації, місцеві громадські і релігійні організації, населення і т.п.). Дальнє оточення – це: правове, державно-політичне, технологічне, економічне, соціальне та екологічне середовище. При аналізі зовнішнього середовища вивчають: зміни, які можуть впливати на поточну стратегію, фактори загроз і можливостей для обраної стратегії. При цьому шукають відповіді на наступні питання:

Де знаходиться організація?

Де вона повинна перебувати в майбутньому?

Що для цього треба зробити?

«Загроза для одних є можливість для інших».

Поділ суспільної праці призвело до поділу економіки на галузі. Під галуззю розуміють сукупність підприємств, для яких характерні єдність економічного призначення продукції, що випускається для задоволення конкретної потреби, спільність технологічного процесу, однорідність вихідної сировини і основних матеріалів, професійний склад кадрів. Структура галузі і її привабливість визначаються факторами ближнього і дальнього оточення.

Аналіз логіки роботи галузі дозволяє визначити ключові фактори успішної діяльності і виробити стратегію поведінки фірми в даній галузі. Його проводять поза зв'язком з існуючими організаційною структурою, асортиментом виробленої (продаваної) продукції або послугами, ресурсами підприємства і при цьому з'ясовують темпи і фазу життєвого циклу попиту,

тенденції, небезпеки, можливості і перспективи розвитку для будь-якої фірми, що входить в галузь.

Щоб зрозуміти логіку роботи галузі необхідно відповісти на наступні питання:

Яка структура потреб породжує попит?

Які параметри визначають успіх?

Як впливають політичні, правові, економічні та інші фактори зовнішнього середовища на характер і гостроту конкурентної боротьби?

Які вхідні і вихідні бар'єри?

Ключові фактори успіху?

Аналіз зовнішнього середовища підприємства відповідно до рекомендацій по вибору місії доцільно починати з аналізу ближнього оточення і в першу чергу з споживачів. Споживачі – це сили, які стоять в ланцюзі просування товару до кінцевого споживача. До них відносяться окремі особи і організації, які купують товар для особистого споживання або перепродажу, державні та громадські організації, покупці, що знаходяться за межами країни. Всі вони будуть намагатися знизити ціни, вимагаючи більш високу якість або сервіс наскільки це можливо. Цьому сприяють: концентрація покупців, з її допомогою зв'язуються великі обсяги товарів, стандартизація продукції, яка дозволяє в будь-який момент змінити постачальника, завдяки низьким витратам на перехід до випуску іншої продукції, загроза зворотної інтеграції, рівень прибутковості споживачів, при низькій прибутковості споживачі намагатимуться зменшити договірні ціни.

Основне завдання при аналізі споживачів – виявити цільову групу і задовольнити її потреби краще, ніж конкурент. При цьому необхідно концентрувати свої сильні сторони на слабкій ділянці конкурента і постійно шукати незадоволену потребу. Кожен успіх досягається шляхом подолання дефіциту.

При аналізі споживачів також з'ясовують: який рівень попиту на продукцію галузі і купівельна спроможність споживачів, які вимоги щодо

якості продукції пред'являються, вміння споживачів орієнтуватися в продукції галузі і т.д.

Інтенсивність конкурентної боротьби залежить від стадії життєвого циклу галузі, рівня постійних витрат і ступеня диференціації продуктів. Повільне зростання галузі призводить до посилення боротьби під час спроби підприємства розширитися. Високі постійні витрати змушують фірми повністю завантажувати виробничі потужності, що обумовлює гостру цінову боротьбу. Відсутність диференціації продуктів веде до загострення конкуренції за цінами і сервісу.

Аналіз конкурентної ситуації в галузі може бути проведений за такою схемою:

1. Загальна характеристика галузі: на якому щаблі розвитку вона знаходиться, наскільки попит залежить від цін, які стратегії використовуються.

2. Класифікація конкурентів (активні, пасивні, потенційні, конкуренти по продукції, збуту, ціною, комунікацій).

3. Складається запитальник, в якому вказується: скільки конкурентів у галузі, розмір підприємств конкурентів, сукупна частка 3-х найбільших фірм на ринку в %, основний конкурент, особливі послуги пропоновані конкурентами, сильні і слабкі місця конкурентів.

4. Аналіз діяльності головного конкурента. Він включає відповіді на наступні питання: цілі і стратегія конкурента (існуюча і можлива, її основні напрямки і інтенсивність, її сильні і слабкі сторони, методи формування та програма дій), характеристика продукту (якість, широта асортименту, модифікації, основні ефекти від розвитку продукту ) гнучкість структури, організація логістики, можливості маркетингу, виробничий потенціал, фінансові можливості, економічні показники, рівень НДР, інтегровальний потенціал, система управління, якість керівних кадрів, культура фірми, система мотивації та контролю, know-how, місце розташування, сильні і слабкі сторони конкурента і т.п.

5. Ймовірність виходу на ринок нових конкурентів і продуктів замінників. Вона визначається: вхідними бар'єрами і потенціалом заходів існуючих підприємств.

Не всі фактори непрямого впливу впливають на діяльність організації позитивно і роблять дану галузь привабливою. А саме: постійне підвищення акцизу, ріст чорного ринку, заборона торгівлі з Росією, великі податки, тощо. Дія факторів прямого впливу не так однозначно, розглянемо кожен з них більш докладно. Основними постачальниками ТОВ «Баядера Логістик» є ТОВ «Національні алкогольні традиції» – це дає наступні переваги: повний цикл виробництва – від виготовлення продукції до попадання продукції на полиці магазинів, якість продукції, скорочення залишків на складах, виробничий план складається з урахуванням прогнозів продажів, щоб уникнути перебоїв постачання продукції, можливість розробки і виробництва нових продуктів.

Не дивлячись на складну кризову ситуацію, що склалася у світі, компанія ТОВ «Баядера Логістик» все рівно постійно нарощує темпи виробництва. Науково-технічний і технологічний розвиток на діяльність ТОВ «Баядери Логістик» не значно впливає, так як велика компанія не може швидко перебудувати роботу відділів.

Однак компанія постійно знаходиться у пошуку раціоналізації виробництва, введення ноу-хау, стимулювання збуту, переймає досвід закордонних компаній і започатковує модні тенденції на теренах України. Наглядним прикладом є постійне оновлення асортименту. Так в минулому році було випущено нову ТМ «Воздух», яка сьогодні займає 5% горілчаного ринку, і продовжує нарощувати темпи.

Основна ціль – відібрати більшу частину масового ринку в середній цінній категорії, основна задача – бути на крок попереду. Всього рік тому компанія зайшла в категорії коньяк, бренді – ТМ «Коблево», та ігристих вин ТМ «Маренго», сьогодні в категорії «коньяк» і «бренді» компанія входить в п'ятірку, а з ігристим в трійку лідерів.

Компанія веде активну роботу по завоюванню не тільки ринку України, а й виходу на світовий ринок. Сьогодні компанія експортує свою продукцію до: Великобританії, Німеччини, Ізраїлю, Угорщини, Латвії, Естонії, Вірменії, Грузії, Молдови, Казахстану.

Свою діяльність ТОВ «Баядера Логістик» здійснює на внутрішньому ринку, позиціонуючи себе як значний національний торговельний оператор. Основними конкурентами є «GlobalSpirits» із ТМ «Хортиця», «Первак», «Мароша», «Шустов»; ЕВТ з ТМ «Союз-Віктан», ТМ «Медов», ТМ «Коктебель», Nemiroff з ТМ «Nemiroff», Алеф з ТМ «Грін Дей».

Поряд з незаперечними лідерами в галузі намітився цілий гурт перспективних фаворитів. Щонайменше три компанії заявляють, що саме вони є горілчаними королями України. І кожна має для цього певні підстави. Йдеться про компанії та торговельні марки «Хлібний дар» («Національні горілчані традиції» ЛГЗ), Nemiroff (Немировський ЛГЗ), «Хортиця» («GlobalSpirits»). Вочевидь, ця трійка об'єднує найпотужніші сили вітчизняного горілчаного ринку і визначатиме його обличчя в найближчі роки.

Самі виробники кажуть, що перша двійка («Хлібний дар», «Хортиця») неабияк відірвалася від інших компаній не тільки за рівнем продажу, а й за організацією бізнесу. Кожен з лідерів має свою стратегію і свої плани на майбутнє. Компанії активно працюють в елітному сегменті ринку і розвивають експортні програми. Вони роблять ставку на роботу в середньому ціновому сегменті.

За кількісними показниками — фізичними обсягами виробництва та продажу — ТОВ «Баядера Логістик традиційно займає найбільшу частку ринку (рис.2.1).



Рис. 2.1 – Частка ринку ТОВ «Баядера Логістик» відносно конкурентів

З діаграми видно, що в категорії «горілка» ТОВ «Баядера Логістик» є незаперечним лідером, її частка ринку становить 36,1%, на другому місці знаходиться Холдинг «GlobalSpirits» з часткою ринку 26,3%. Третє місце посідає Холдинг «Nemiroff», його частка ринку – 16,1%. Взагалі, ринок горілки в Україні перенасичений і дуже жорсткий, адже три найбільші гравці тримають 78,5% ринку. Якщо так буде тривати і далі, є велика ймовірність, що дрібні виробники не витримають конкуренції і вийдуть з ринку.

Компанії великої трійки не шкодують грошей на контроль над роздрібною торгівлею. У кожній працює щонайменше 500-800 торгових представників і мерчандайзерів. Заробивши на горілці, найбільші гравці почали скуповувати виноробів і коньячників, вибудовуючи алкогольні холдинги. У Nemiroff Холдингу інша стратегія розвитку. Компанія зробила ставку на одну ТМ та експорт. Однак усі стратегії виявилися успішними.

ТОВ «Баядера Логістик» безпосередньо працює з великими клієнтами: національними та регіональними мережами супермаркетів, оптами, дистрибуторами, лінійним роздрібом, а також клієнтами, які підвищують імідж компанії HOREKA та АЗК.



Конкуренти. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню і майбутню стратегію. Отже, точно визначити їх слабкі місця і посилити свої переваги. Необхідно концентрувати свої сильні сторони проти слабких у конкурентів.

Виділення «сильних» і «слабких» сторін підприємства проводиться шляхом порівняння свого підприємства з головним конкурентом за «мінімальними» факторами успіху.

При аналізі сильних і слабких сторін організації бажано отримати відповіді на такі ключові питання: Як в порівнянні з конкурентом виглядає наш потенціал, якість обслуговування споживачів, якість пропонованої продукції (послуги), можливість обслуговування інших ринків, які не обслуговуються конкурентом, можливість доступу до нових ресурсів, можливість виробництва товарів і послуг з меншими витратами, ніж конкурент. Мова в даному випадку йде про відносні переваги. Практика показує, що навіть маленька перевага може стати вирішальною. Суттєвим є те, що сильні і слабкі сторони розглядаються з точки зору споживача і ніколи з точки зору конкурентної ситуації. Інакше можлива ситуація, коли перевага конкурента – тільки примарна. «Щасливий той, хто ефективніше вирішує головну проблему споживача».

SWOT-аналіз передбачає подальше вивчення стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням реалій зовнішнього середовища. Мета цього методу полягає у вивченні сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища, а також їх вплив на результативність діяльності підприємства (SWOT - аббревіатура strength - сила, weakness - слабкість, opportunities - можливості та threats - загроза).[31,32,45,46,47,65] Послідовність дій передбачає наступну послідовність дій: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз та встановлення зв'язків між ними, які можуть бути використані в подальшому при виборі стратегії розвитку організації, розробці стратегічного плану та його реалізації.

Особливу увагу слід звернути на можливості і загрози, які мають високу ймовірність реалізації і велику силу впливу. Саме їх залишають для подальшого аналізу. Після того як список сильних і слабких сторін, можливостей і загроз складено встановлюють зв'язки, що визначають взаємодії між ними, за допомогою матриці SWOT (табл. 2.1).

На кожному з чотирьох внутрішніх полів необхідно розглянути можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Надалі, складаючи стратегічний план заходів, вирішують, що потрібно зробити, щоб посилити свої сильні сторони і підвищити показники, які опинилися нижче, ніж у головного конкурента з урахуванням можливостей і загроз, які можуть виникнути при реалізації кожного пункту заходів.

При цьому слід пам'ятати, що загрози і можливості можуть переходити в свою протилежність. Нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використовував конкурент, а вдало відвернена загроза відкриває перед підприємством нові можливості, якщо конкуренти не зуміли їй запобігти.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Баядера Логістик»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Наявність власних виробничих потужностей	Падаючий ринок
	Широке охоплення каналів дистрибуції і регіонів	Недостатність власного оборотного капіталу
	Якість продукції	Недостатність "преміальності" брендів.
	Відомі бренди	Майже всі бренди знаходяться в середній цінній категорії.
	Гарна рекламна підтримка	Обмеження полицного простору. Не має куди ставити нові бренди.
	Гнучка цінова політика	
	Торговий персонал не може якісно проробити всі бренди, що знаходяться в портфелі.	
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення ринків збуту за рахунок експорту	Зменшення споживчого населення, у зв'язку з війною на Сході і анексією Криму.
	Розширення ринків збуту за рахунок нових груп споживачів	
	Вихід з ринку слабких гравців	Нестабільна законодавча база
	Жорстка конкуренція	
		Тіньовий ринок

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки, що потенціал розвитку компанії ТОВ «Баядера Логістик», полягає в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та нівелюванні загроз.

## **2.2 Аналіз стратегічних альтернатив.**

Цей етап передбачає вибір оптимального варіанту з поля конкретних рішень. При визначенні «стратегічного вибору» можна користуватися різними інструментами. Як приклад можна привести два методи: аналіз «розривів» і оцінка за системою балів.

Під час аналізу «розривів» порівнюють два гіпотетично екстремальних сценарію розвитку за показником обсягу продажів, обираючи той варіант, де розрив більше:

1) визначають можливий обсяг реалізації, якщо в майбутньому в процесі продажів, які були раніше, нічого не зміниться (сценарій А);

2) розраховують можливий обсяг реалізації за умов більш інтенсивного проникнення до існуючого товаром на існуючі ринки (сценарій Б), а також додаткового розвитку нових продуктів і/або нових ринків (сценарій В).

Різницю між Б і А називають оперативним, а між Б і В стратегічним розривом.

Метод оцінки за системою балів дає можливість розрахувати ступінь виконання кожного варіанта майбутнього розвитку при різних факторах. Причому ступінь виконання в даному випадку оцінюється у відсотках.

Після визначення «порогу припинення» (наприклад, ступінь виконання 50%) обираються ті варіанти вирішення, загальна реалізація яких переступить через «пори́г припинення».

Доцільність застосування того чи іншого виду стратегії залежить від конкретної ситуації на ринку і можливостей стратегічної одиниці і

підприємства в цілому. Для вибору варіанта стратегії А.Томпсон і А.Стрікланд запропонували наступну матрицю (рис.2.2.).

Привабливість ринку висока	
1. Перегляд концентр. зростання	1. Концентрований зростання
2. Горизонтальна інтеграція	2. Вертикальна інтеграція
3. Скорочення	3. Концентрична диверсифікація
4. Збір врожаю	
5. Ліквідація	
Конкурентна позиція слабка	Конкурентна позиція сильна
1. Скорочення витрат	1. Концентрична диверсифікація
2. Диверсифікація	2. Горизонтальна диверсифікація
3. Скорочення	3. Конгломеративної диверсифікація
4. Ліквідація	4. Спільні підприємства в новій області
	Привабливість галузі низька

Рис. 2.2. Можливі варіанти стратегії бізнесу в залежності від привабливості галузі і конкурентної позиції підприємства.

Аналіз ситуації, що склалася проводять за допомогою одного з методів, запропонованих Бостонською консультаційною групою, компанією Мак-Кінсі таін. Сутність цих методик полягає у визначенні позиції досліджуваного підприємства на основі результатів, які були отримані при вивченні зовнішнього і внутрішнього середовища організації. На матриці в координатах, що характеризують привабливість галузі і конкурентну позицію підприємства, знаходять точку, яка відповідає позиції фірми. Координати точки розраховують на основі експертних оцінок.

Таблиця 2.2 – Характеристика продуктового портфеля філії  
ТОВ «Баядера Логістик»

Торгові марки	Частка ринку в 2016 р., %			Критерії матриці		
	Частка брендів ТОВ "Баядера-Логістик" 2016 р., %	Частка конкурентів 2016 р., %	Бренди конкурентів	Темп росту ринку	Відносна частка ринку	Частка в загальному об'ємі, %
ТМ 1 "	11	6	Хортиця	101%	1,83	29%
ТМ 2	16	12	Nemiroff (штоф)	99%	1,33	29%
ТМ 3"	2	2	Медоф	90%	1,00	18%
ТМ 4	5	8	Мороша	78%	0,63	9%
ТМ 5 "	9	5	Грін дей	609%	1,80	15%
<b>Всього</b>				<b>195%</b>	<b>1,32</b>	<b>100%</b>

В якості масштабу оцінки окремих видів продукції (середнє значення в матриці) використаємо:

- середній індекс темпів росту ринку (РР), що відповідає середньому значенню показників темпу росту ринку по окремим продуктам:

$$PP \text{ сер.} = (101 + 99 + 90 + 78 + 609) / 5 = 195 \%$$

- відносна частка ринку (ВЧР) – середня величина в діапазоні від мінімального до максимального значення відносно частки ринку

$$B\text{ЧР сер.} = (1,83 + 1,33 + 1,00 + 0,63 + 1,8) / 5 = 1,32$$

- діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційним долі ринку продукту в загальному об'ємі.

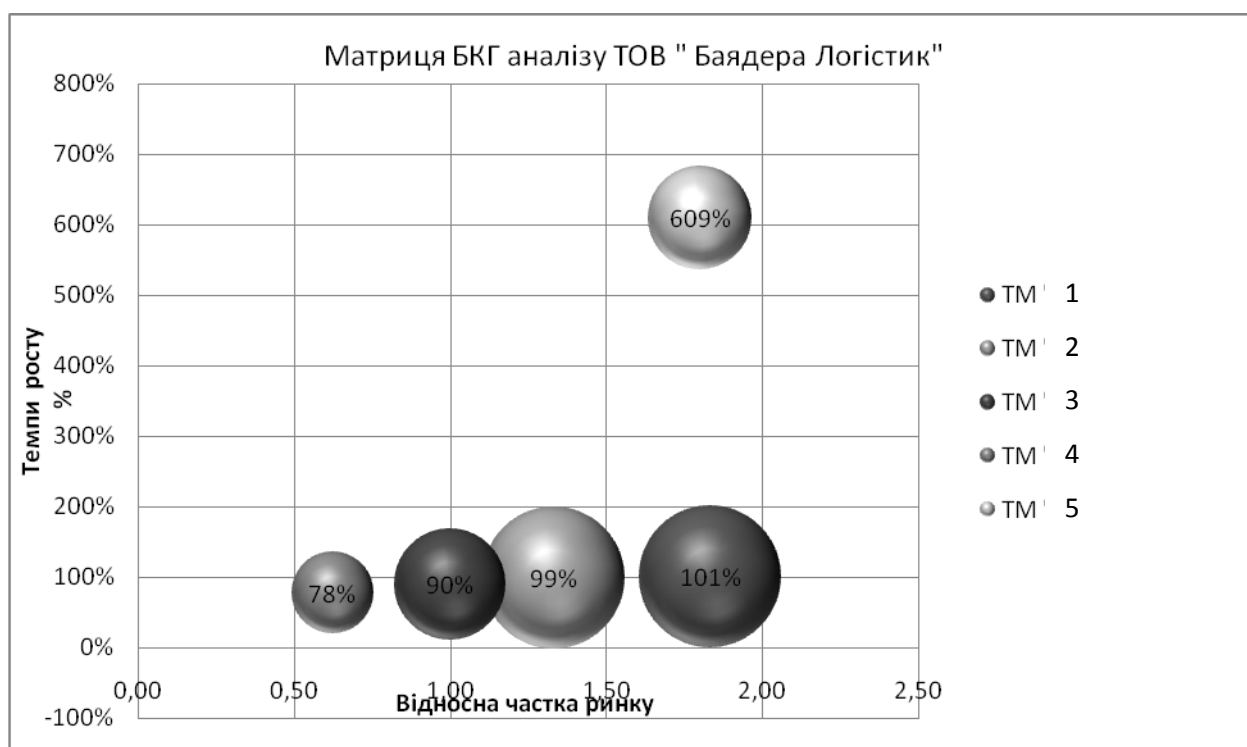


Рис 2.3–Матриця БКГ філії ТОВ «Баядера Логістик»

Таким чином ТМ «3» показує 609% темпу росту до 2015 року і займає 15% об'єму всіх горілок на філіалі. Дана товарна марка належить до «Зірок» і потребує додаткових затрат на просування.

Торгові марки «2» і «1», хоч і потрапили в «дикі кішки», все одно мають величезний вплив на ринок алкоголю взагалі, і займають основне місце в об'ємі продаж компанії зокрема (по 29% кожна торгова марка). Це пов'язано передусім із скороченням ринку алкоголю України, що і провокує низькі темпи росту.

Торгові марки «4» і «5» потрапили до «собак», так як останнім часом на них компанія не фокусувалася і вкладала кошти лише для підтримки продажів. Але ці бренди мають довіру певних груп споживачів, є пізнаваними, тож саме ці бренди я пропоную передати на місцевого дистриб'ютора.

Можливі варіанти товарної стратегії ТОВ «Баядера Логістик» зображено у таблиці 3.2.

Таблиця 2.3 – Варіант товарної стратегії Сумської філії ТОВ «Баядера Логістик»

Сегмент	Види продукції	Стратегія
«Дикі кішки»	ТМ 1 ТМ 2	Збільшити частку ринку за рахунок надання «преміальності»
«Зірки»	ТМ 3	Збільшити об'єм реалізації, збільшувати і укріплювати за рахунок додаткових інвестицій.
«Дійні корови»		Підтримувати обсяг реалізації Збільшити об'єм реалізації. Надлишок грошових засобів направити на підтримку «Зірок».
«Собаки»	ТМ 4 ТМ 5	Передати на місцевого дистриб'ютора.

За результатами аналізу можна сказати, що в портфелі ТОВ «Баядера Логістик» містяться в основному «Дикі кішки» (ТМ «Хлібний дар» і ТМ «Козацька рада»). Основною стратегією для «Диких кішок» є збільшення частки ринку шляхом залучення значних інвестицій, так як товари даної групи є дуже перспективними. Стратегією для «Зірок», буде збільшення обсягів виробництва і укріплення позицій. За результатами розрахунків відсутні «Дійні корови», що пов'язано з дуже низькими темпами росту. Також даний аналіз остаточно показав, що саме ТМ «Цельсій» і «Перепілку» потрібно віддати на дистрибуцію, для додаткового фокусування, поки вони не втратили своїх об'ємів.

### **3. Діагностика існуючої моделі управління та тактичного плану розвитку підприємства**

#### **3.1 Тенденції сучасного підходу до управління бізнесом**

За останні роки суттєво зросли вимоги, які пред'являються до підприємств в процесі ведення бізнесу. Перерахуємо лише основні чинники, що характеризують нестійкість зовнішнього економічного середовища для фірм усіх розмірів і створюють новий світ міжфірмових відносин:

- велика швидкість технологічного розвитку і нововведень;
- висока вартість досліджень і розробок;
- глобалізація виробництва;
- зміни в обмеженнях та бар'єри торгівлі;
- збільшення взаємозалежності між виробництвами.

Для успішного виживання на ринку та реалізації стратегії розвитку фірма повинна бути гнучкою і динамічною, оскільки ключовий фактор конкуренції сьогодні – час. Крім того, зовнішнє середовище бізнесу стає все більш комплексним та невизначеним, що вимагає вміння швидко адаптуватися і стійкої організації бізнесу. На ринках, що відрізняються високою конкуренцією, існує дві групи контрагентів:

- звичайні (разові) контрагенти, які в разі наявності вибору можуть легко звернутися до іншого постачальника;
- постійні (лояльні) контрагенти, які взаємодіють на постійній основі і формують особливі вимоги до продукту.

Останню групу контрагентів можна назвати партнерами, спільно з якими відбувається цілеспрямоване управління цінністю продукту для кінцевого покупця. Партнери в мережі бізнесу – запорука його успіху; якщо партнери не узгодили свої економічні інтереси, то важко домогтися результату в завоюванні лояльності покупців [21].



Топ-менеджер компанії об'єктивно зацікавлений в структуруванні своїх взаємин з партнерами – постачальниками і покупцями – на таких основних принципах:

- вибір "ключового постачальника" – стратегічного партнера компанії, який надає компанії клієнта, ключові продукти і послуги;
- укладання угоди про стратегічне партнерство між постачальником і клієнтом (споживачем). При цьому, зрозуміло, компанія-клієнт постійно здійснює моніторинг ринку відповідних продуктів або послуг і бенчмаркінг ефективності стратегічного постачальника (порівняння з найкращими галузевими показниками) з тим, щоб гарантувати максимальну ефективність продуктів і послуг, що надаються стратегічним постачальником;

Максимальна інтеграція взаємодії постачальника і клієнта (включаючи інформаційне забезпечення) на основі найсучасніших і ефективних технологій електронного ведення бізнесу з метою надання продуктів і послуг "точно в строк" (тобто в тому обсязі, в той час і на тих умовах, які є оптимальними для забезпечення максимальної ефективності діяльності клієнта). Отже, управління бізнесом є також і управління портфелем клієнтів компанії з метою максимізації вартості, платить портфелем. При цьому управління портфелем клієнтів виключає дві складові – фінансове управління взаємовідносинами з клієнтами (власне забезпечення максимізації вартості, створюваної портфелем клієнтів) і операційне управління взаємовідносинами з клієнтами (взаємодія компанії і ключових клієнтів).

Партнерський підхід до відносин з постачальниками і покупцями можна назвати "підприємницьким підходом до управління бізнесом". Партнери прагнуть повніше використовувати потенціал ланцюжка створення цінності, що дозволяє, в результаті, підвищити показники кожного учасника. Підприємницьке управління бізнесом – це, по суті, прокладання правильного шляху в хаосі зовнішнього середовища.

Підприємницький підхід означає не тільки наявність бізнес-ідеї та знання технології виробництва виробу (послуги), а й здатність до

ефективного ведення бізнесу. Еволюція систем організації підприємницької діяльності, як і всіх інших систем з самоорганізацією, йде в напрямку збільшення їх стійкості до впливів зовнішнього середовища.

Перенесення уваги партнерів з операцій на формування тривалих відносин з контрагентами веде до отримання стабільної фінансової переваги учасників ланцюжка цінностей. Схематично цей висновок представлений на рис. 3.1. Ланцюг "обслуговування кінцевого клієнта – прибуток" – це потужний інструмент, що дозволяє зрозуміти, як взаємне пов'язування партнерів в мережі бізнесу може стати важелем для нарощування ефективності роботи.

Перш за все очевидно, що існує прямий зв'язок між хорошим обслуговуванням і стабільним зростанням прибутку. В результаті надання клієнтам якісних товарів і послуг, вироблених в мережі бізнесу, має бути вищим пріоритетом [7].

Ланцюжок "послуги – прибуток" підкреслює для топ-менеджерів важливість управління ланцюжком цінностей, в якому зв'язки між партнерами покращують показники бізнесу.

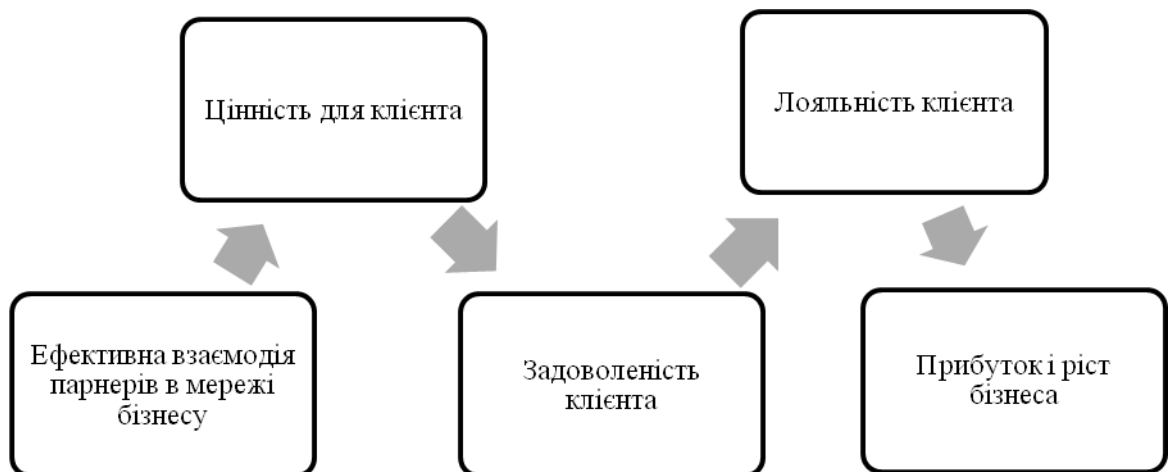


Рис. 3.1 – Ланцюг "обслуговування кінцевого клієнта – прибуток"

Ключем до управління ланцюжком "послуги – прибуток" є міжфірмові відносини, які сприяють швидкому реагуванню на потреби покупців і уважному до них відношенню після продажу. Однак такі міжфірмові відносини можливі, тільки якщо партнери наділені повноваженнями приймати рішення, мотивовані спільно вирішувати проблеми. Заохочуючи ініціативу партнерів, подачу ними пропозицій щодо поліпшення продукції і послуг, підприємницька мережа в повній мірі використовує свій потенціал в інтересах розвитку бізнесу.

Можна вивести наступні залежності при інтеграції зв'язків ланцюжка "послуги – прибуток" (рис. 3.2):

В основі дійсної лояльності лежить цінність товару для покупців. Лояльність покупців вносить головний внесок в стабільне зростання прибутку бізнесу. Відповідно до принципу Парето "80/20", на лояльних покупців (це 20% всіх покупців) припадає понад 80% збуту продукції.

В останні десятиліття ХХ ст. в економічно розвинених країнах постійно змінюється зовнішнє середовище викликаючи потребу в нових підходах до розробки ділової стратегії, здатної об'єднати плідну ідею і конкретні дії, в результаті чого привести до створення реальної конкурентної переваги.



Рис. 3.2. –Зв'язок між обслуговуванням і зростанням прибутку

Тому сучасний етап розвитку бізнесу пов'язаний з широким розповсюдженням в управлінні фірмою міждисциплінарних концепцій, які об'єднують окремі сфери діяльності: поставки продукції, виробництво товару (виконання робіт, надання послуг) і дистрибуцію товарів (робіт, послуг). Елементи підприємницького бізнесу повинні бути пропорційні між собою, а системи в цілому – володіти компенсаторними можливостями, достатніми для адаптації до змін і збереження стійкості системи. Відсутність або недостатність резервів не дозволить підприємницькій системі адекватно реагувати навіть на не дуже суттєві зміни економічної ситуації і призведе до "ефекту доміно".

Практика бізнесу показує, що розвиток ринку з плином часу призводить до концентрації бізнесу у декількох великих гравців. Це відбувається тому, що олігополія є більш ефективною структурою ринку, чим і вільна конкуренція (в результаті ефекту масштабу), і монополія, так як конкуренція між олігополістами змушує їх більш ефективно використовувати ресурси. Кількість олігополістів на ринку обмежується об'єктивними економічними законами, коли подальший виграш в ефективності від ефекту масштабу врівноважується втратами в ефективності від зростання транзакційних витрат.

При цьому більш сильною компанії часто вигідніше придбати ("поглинути") слабшу (включаючи персонал, матеріальні та нематеріальні активи, клієнтів, частку ринку і т.д.), Так як внаслідок неминучого синергетичного ефекту включення вартості ("цінності") активів конкурента в свій бізнес підвищує вартість компанії-покупця значно істотніше, ніж усунення конкурента з ринку.

При цьому слабшому конкуренту вигідніше продати свій бізнес більш сильному, ніж чекати неминучого скорочення частки ринку, доходів, прибутку, грошового потоку і т. д. [18].

У свою чергу, цінність компанії для її власників при продовженні незалежного існування виявляється нижче (часто значно), ніж її цінність для

потенційного покупця в складі бізнесу останнього (в силу синергетичного ефекту, що виникає при інтеграції компаній). В результаті призводить до вчинення взаємовигідної угоди купівлі-продажу компанії.

Дослідження виявили, що "традиційна" (функціональна) структура управління бізнесом, при якій група компаній розглядається і управляється як традиційна компанія, складена з функціональних підрозділів (маркетингу, фінансів, збуту і т. д.). Має цілу низку недоліків, які не дозволяють бізнесу успішно конкурувати з компаніями, які перейшли на процесну структуру управління. В "функціональній компанії" ієрархія підпорядкування важливіше горизонтального співробітництва в бізнес-процесі. Отже, кожен співробітник компанії працює не на клієнта (внутрішнього або зовнішнього) і спільну справу (максимізацію вартості компанії), а на свого начальника і свій підрозділ. Ознаки ефективної системи управління бізнес представлені на рис. 3.3.

Функціональна структура компанії (створена Адамом Смітом в кінці XVIII ст. та адаптована Генрі Фордом і Альфредом Слоуном на початку XX ст. для підтримки великомасштабного конвеєрного виробництва) орієнтована на прості завдання і складні системи координації і контролю (і, відповідно, на високий рівень бюрократії). Ця система добре працювала в епоху масового виробництва стандартних продуктів і довгих життєвих циклів продуктів, яка залишилася в минулому [2].



Рис. 3.3 – Ефективна система управління бізнесом

XXI ст. вимагає організаційних структур, які могли б підтримувати гнучке "виробництво продуктів" і "встигати" за їх короткими життєвими циклами. Тому до структури компанії пред'являються принципово інші вимоги: в ній повинні поєднуватися складні завдання (виконання яких доручається кваліфікованим виконавцям) і прості системи координації і контролю (з відносно низьким рівнем бюрократії). Процесна структура компанії означає наявність ієрархії міжфункціональних бізнес-процесів, очолюваних керівниками або координаторами процесів ("власниками"

процесів) і виконуваних процесними командами. Вона як не можна краще відповідає вимогам економіки XXI ст. за наступних причин:

- значно підвищується результативність компанії, оскільки наявність керівника/власника кожного бізнес-процесу, його відповідальність за підсумки виконання бізнес-процесу дозволяють зробити прозорими управлінські рішення;
- оскільки процеси обмінюються кінцевими продуктами, з'являється можливість ввести систему "внутрішнього госпрозрахунку" і "внутрішнього підприємництва", що майже неможливо в традиційній структурі;
- з'являється можливість управління по цілям і розробки на цій основі ефективної системи компенсації для співробітників. У поєднанні з вартісним підходом до управління це дозволяє підвищити продуктивність праці співробітників;
- при переході до процесної структури компанії як вертикальні, так і горизонтальні взаємини підрозділів будуються за системою "замовник – підрядник", що дозволяє усунути бар'єри між підрозділами.

Таким чином, в процесноорієнтованій системі управління компанією співробітникам ставляться цілі і завдання (що має бути зроблено), а також формуються:

- система матеріальної компенсації, яка робить економічно вигідним для співробітників досягнення поставлених цілей і завдань;
- система обмежень, за які працівник не має права виходити в процесі досягнення цілей;
- система контролю, яка дозволяє менеджменту оперативно втрутитися і або запобігти, або швидко усунути відхилення з мінімальними фінансовими втратами для компанії.

Аналіз бізнес-процесів і їх вартісні моделі дозволяють націлити внутрішньокорпоративні відносини на головну мету бізнесу – створення вартості. Досягається це за рахунок передачі ресурсів і відповідальності

власникам бізнес-процесів і виконавцям, що сприяє оперативності прийняття рішень.

Другий рівень бізнес-процесів відноситься до управління міжфірмовою взаємодією – однієї з найбільш характерних особливостей сучасного економічного розвитку. Угоди між фірмами охоплюють різноманітні види і напрямки господарської діяльності підприємств – НДДКР, виробництво, ресурсне забезпечення, збут і т. п.

Основні причини, які змушують компанію переходити до межфірмового співробітництва, наведені на рис. 3.4.

Виняткова складність побудови оптимальної моделі міжфірмових зв'язків вимагає особливої гнучкості в організації, взаємодії учасників ринку, яка могла б дозволити звести до мінімуму конфлікти і давала можливість провести "налагодження" бізнесу відповідно до змін зовнішнього середовища. Кожна окрема компанія сьогодні не тільки реалізує свої внутрішні переваги (розробка нововведень, вдосконалення технології, управлінські зміни), а й створює нові конкурентні переваги, використовуючи взаємозв'язки з партнерами. В умовах "нової економіки" наявність власних факторів виробництва (капіталу, праці, природних ресурсів) втрачає своє визначальне значення. Конкурентною перевагою стає здатність партнерів об'єднати свої досягнення в ефективний ланцюжок створення цінності для покупця, яку можна назвати "підприємницької мережею бізнесу".



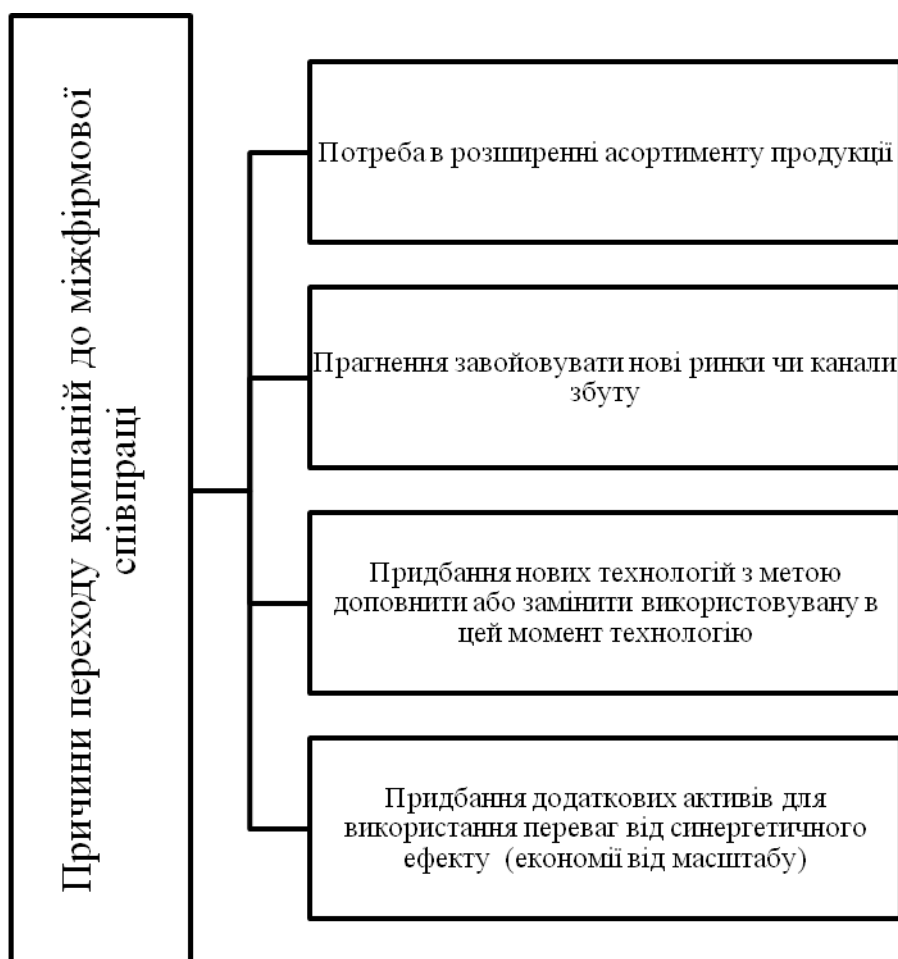


Рис. 3.4 – Основні причини, які змушують компанію переходити до межфірмового співробітництва

Підприємницька мережа бізнесу – система довгострокових взаємин учасників ланцюжка створення споживчої вартості (цінності для покупця), заснована на узгодженні стратегії розвитку та координації діяльності на певному сегменті ринку [11].

Синергія в підприємницьких мережах бізнесу (вигоди за рахунок об'єднання можливостей декількох компаній) може бути пов'язана з тим, що компанії-партнери реально отримують доступ до необхідної технології, кваліфікованого персоналу, інфраструктури, а також додаткові можливості в області маркетингу, дистрибуції та продажу. Це і є ті причини, за якими більшість компаній, як правило, стають партнером у підприємницькій мережі бізнесу.

### 3.2 Шляхи оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах ведення бізнесу

Роботою по оптимізації займаються вищі керівники, залучаючи до опрацювання рішень своїх підлеглих з особливо аналітичними мізками. Причому займаються в фоновому режимі, використовуючи такі інструменти як інтуїцію, здоровий глузд і, природно, свій багатий управлінський досвід. При такому підході говорити про цілеспрямоване поліпшення бізнес-процесів складно. Це швидше творчий процес зі своїми злетами і падіннями, звершеннями і невдачами [6].

Можна виділити чотири головні принципи оптимізації.

Принцип перший. У оптимізації повинна бути основа. Суть цього принципу полягає в тому, що перед тим як проводити оптимізацію, треба чітко виділити бізнес-процеси.

Принцип другий. При оптимізації «знизу-вгору». Цей принцип означає, що оцінювати оптимальність треба від часткового до загального, виявляючи окремі недоліки, об'єднуючи їх в групи і оперативно усуваючи.

Принцип третій. Рішення щодо оптимізації – неоднозначні. Іншими словами, велика ймовірність того, що усуваючи неоптимальність за одним критерієм, ми погіршуємо процес по іншому. Причому недостатньо просто знати про це, треба ще й вміти виявляти такі наслідки, оцінювати переваги і недоліки і робити обґрунтований вибір.

Принцип четвертий. Співробітники не люблять оптимальні процеси. Неминучим наслідком цієї оптимізації процесів є посилення експлуатації виконавців, тому неминуче явне і неявне, часто навіть неусвідомлюваний опір людей.

З цих принципів досить логічно випливають умови і кроки проведення оптимізації:

1) Перед тим як починати роботу по оптимізації, необхідно описати існуючі в компанії бізнес-процеси «як є» (створити їх моделі). Описи повинні бути чіткими, однозначними і зачіпати рівень, на якому видно конкретна робота співробітників. Обсяг моделей може бути різним: як по окремо виділеному БП, так і по групі взаємопов'язаних бізнес-процесів. Безумовно, чим більше процесів описано в моделі, тим краще і ширше можна оцінити їх оптимальність.

2) Оцінюючи оптимальність, в першу чергу потрібно аналізувати кожную частину бізнес-процесу, виконувану конкретним виконавцем (далі ми будемо називати її процедура). Оцінюючи її, треба перевіряти, до яких результатів призводить правильне виконання, які дані або матеріали виконавець отримує в результаті, що він з ними робить, наскільки оптимальні його дії, а також час роботи і тривалість виконання процедури.

3) Проаналізувавши кожную процедуру і визначивши її явні недоліки, можна оцінити оптимальність управління бізнес-процесом і оптимальність групи процесів. Результатами оцінки оптимальності повинні стати виявлені недоліки в процесі і/або групі процесів.

4) Потім потрібно розробити пропозиції щодо виправлення виявлених недоліків, перебудувати модель процесу («як буде»), з огляду на ці пропозиції, переглянути дії виконавців та кандидатури самих виконавців (якщо це необхідно), а найголовніше – поліпшити засоби праці. Поліпшення засобів праці полягає, звичайно, не в розробці експертних систем (здійснюваної в процесі реінжинірингу), а в удосконаленні форм фіксації, зберігання та первинної обробки даних, що використовуються при виконанні конкретної процедури. Наприклад, коли повноваження встановлювати правила надання знижок делегуються менеджеру з продажу, можна вставити в електронну форму бланка-замовлення поля, при заповненні яких розрахунок знижки буде здійснюватися автоматично (при цьому може використовуватися звичайний Microsoft Excel).

5) На завершальному етапі потрібно оцінити можливі погіршення від пропонувананих поліпшень в інших місцях процесу, в тому числі і можливий опір співробітників [19].

Якою має бути «правильна» схема процесу

Отже, головна умова успішності технологічною оптимізації – наявність моделі або схеми процесу. Розглянемо вимоги до схематичного подання процесів. Існують навіть загально визнані в колі фахівців нотації, або мови опису. Зупинимося на основних вимогах. Для початку розглянемо схему процесу, наведену на рис. 3.5.



Рис. 3.5– Приклад малоінформативної моделі процесу (проста схема)

Для того щоб зібрати саме оптимум інформації, тобто не мало, але і не занадто багато, потрібно мати уявлення про рівні аналізу діяльності. Для оптимізації спрощено можна виділити п'ять основних рівнів аналізу.

1) Операція – це мінімальна з аналізованих частин діяльність окремого співробітника, виконувана їм без проведення усвідомленого контролю, «машиналино», автоматизм її виконання виконується за рахунок багаторазового повторення (наприклад, переключити швидкість або натиснути Ctrl + B в редакторі Microsoft Word, щоб зробити накреслення слова напівжирним шрифтом). Будь-яка операція колись була дією.

2) Дія – це кілька послідовно виконуваних операцій, після виконання яких виконавець здійснює усвідомлений контроль (наприклад, припаркуватися або виписати разову перепустку). Причому виділяючи операції і дії, необхідно орієнтуватися на рівень професіонала, а не початківця працівника.

3) Процедура – це кілька послідовно виконуваних дій, здійснюваних конкретним виконавцем. У процедури повинен бути результат, який в залежності від процесу може бути документом, річчю або не задокументованою інформацією (усне повідомлення, електронний лист, факс.)

4) Бізнес-процес базового рівня – це послідовність взаємопов'язаних процедур, що виконуються різними виконавцями і призводить до отримання значимого для організації результату. Наприклад, укладений договір, акт здачі-приймання, відвантаження товару на склад і т. п.

5) Напрямок діяльності – це укрупнена частина діяльності організації, що складається з однієї або декількох груп бізнес-процесів базового рівня.

Виникає питання: на якому рівні треба описувати схему процесу? Тому відповідно до другого принципу оптимізації опис діяльності компанії починається з опису бізнес-процесів базового рівня, тобто описується діяльність кожного виконавця, що призводить до отримання результату, значимого для організації. Тільки окремі складні процедури бізнес-процесу деталізуються до рівня дій. Деталізація ж до рівня операцій доцільна виключно в разі написання технічного завдання для автоматизації бізнес-процесу [21].

Існує безліч методик опису бізнес-процесів і програмних продуктів, що підтримують ці методики. Вибір методики і програмного засобу залежить від багатьох факторів. Наприклад, від масштабу оптимізації, розміру компанії, бюджету проєкту по оптимізації і т. п. Незалежно від того, яка використовується методика опису, модель процесу повинна відповідати на такі основні питання:

Які «вхід» і «вихід» процесу?

З яких процедур полягає процес?

Хто виконує кожну процедуру?

Що виходить в результаті її виконання?

Хто отримує результат, і як він його використовує?

Крім того, при описі бізнес-процесу важливо приділяти увагу таким, здавалося б, дрібницям як способи передачі інформації і носії інформації (наприклад, інформація, передана усно, в кращому випадку може бути "зіпсованим телефоном", а в гіршому – загубитися). Саме вони можуть стати одним з об'єктів оптимізації.

Давайте повернемося до рис. 3.6. Представлена на ньому схема насправді описує процес укладення договору на надання телекомунікаційних послуг. Суть першого етапу цього процесу полягає в тому, що менеджер з продажу телекомунікаційної компанії, в обов'язки якого входить робота з клієнтами, аналізує отриману від клієнта інформацію про його потреби і пропонує йому найбільш вигідне рішення. Простіше кажучи, у клієнта є потреба в отриманні високошвидкісного каналу зв'язку, менеджер з продажу повинен зрозуміти цю потребу, оцінити пропускну здатність необхідного каналу, знайти найбільш вигідний для клієнта тарифний план, зробити клієнту пропозицію і, в разі його згоди, внести всі умови в договір [20].

Далі відбувається стандартна для більшості компанії схема узгодження. Договір узгоджується з безпосереднім керівником, який перевіряє (або не перевіряє) правомірність встановлених умов, цін, тарифних планів і т. п. Керівник підписує договір незалежно від того, перевірів він його чи ні,

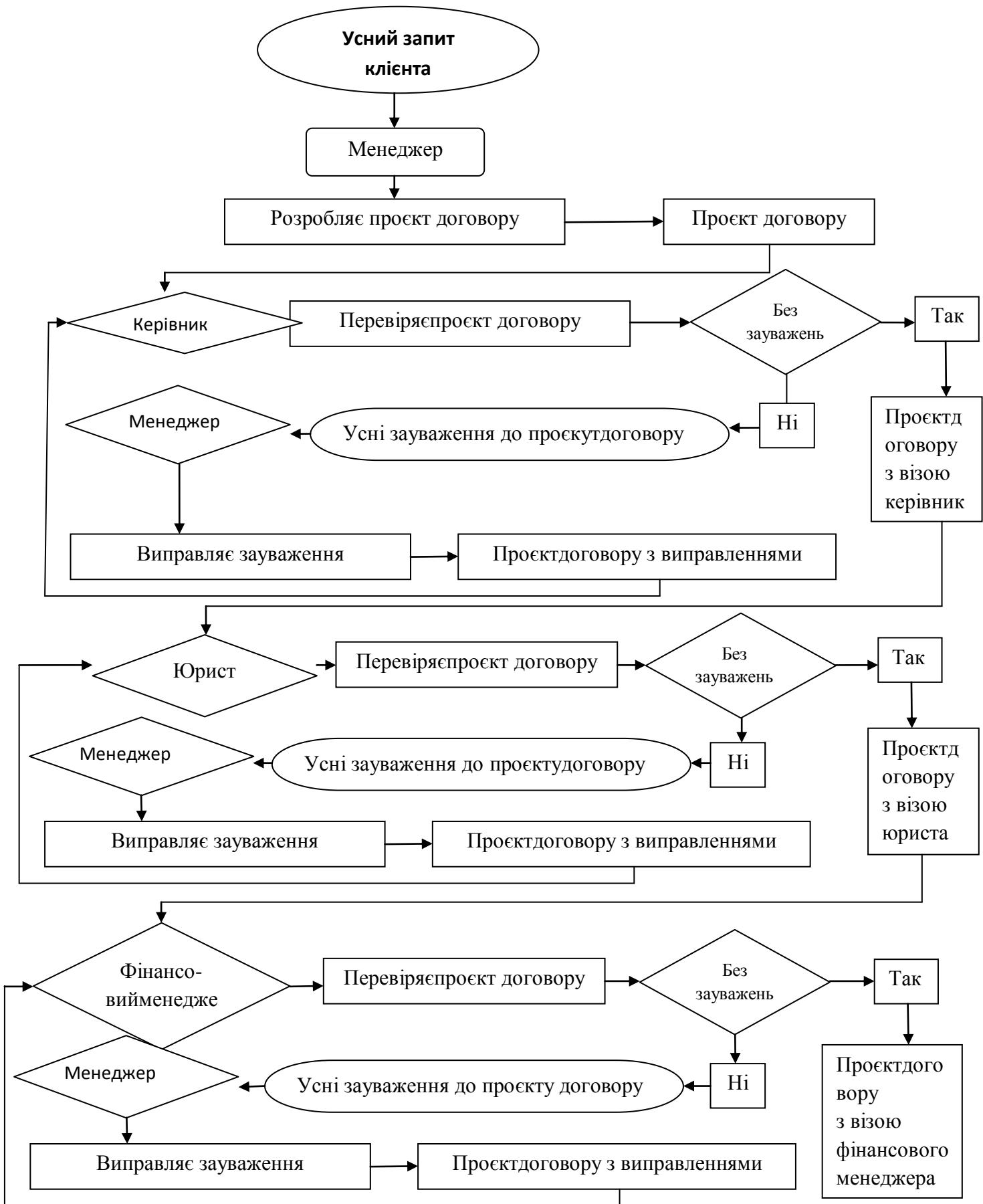
фактично підтверджуючи тим самим свою відповідальність за те, що даний контракт принесе компанії прибуток. Якщо контракт виявиться збитковим, керівник зробить висновок про те, що все-таки потрібно було перевірити договір. (Способи перевірки – це тема окремої розмови, бесіди про систему контролю або, як модно говорити, системи контролінгу.)

Потім договір потрапляє до юриста, який перевіряє його правомочність. Він визначає, чи не суперечить договір із законодавством, чи не порушені інтереси компанії, чи зможе компанія виграти справу в суді, якщо воно буде порушено. Юрист також підтверджує своїм підписом те, що він перевіряв договір, а значить, несе відповідальність за правомірність цього договору.

Після цього фінансовий менеджер перевіряє, чи правильно з точки зору фінансової схеми компанії був укладений договір. Він з'ясовує, чи відповідають ціна, знижки, умови платежу затвердженим нормам, або клієнт отримав привілейовані умови. Якщо умови укладання угоди відрізняються від загальноприйнятих, він вимагає пояснити, чому. І в підсумку знову підпис, яка знову ж таки підтверджує відповідальність.

На кожному з цих етапів договір може і не бути узгоджений. У цьому випадку менеджер повинен провести його доопрацювання, після чого цикл повторюється.

На рис. 3.6 наведено приклад схеми, більш повно відображає процес укладення договору.





### Рис. 3.6– Процес укладання договору

За такою схемою (при наявності знань і досвіду участі в процесі) вже можна проводити оцінку оптимальності.

#### Параметри оцінки оптимальності

Якщо компанія використовує технологічний шлях усунення недоліків бізнес-процесу (БП), спочатку послідовно виявляються всі значущі недоліки по заданому набору параметрів, потім їх порівнюють з критеріями оптимальності і в завершенні готують рішення щодо їх усунення [5].

Оптимальність процесу оцінюється за такими параметрами:

- якість кінцевого результату БП;
- якість і зміст проміжних результатів (по кожній процедурі);
- змістовність дій виконавців при виконанні процедури;
- компактність і узгодженість схеми БП;
- ефективність управління БП.

#### Оцінка схеми та ефективності управління процесом

При оцінці схеми процесу використовуються наступні показники і критерії (критерії наведені в дужках).

Число «входів» і «виходів» (чим менше, тим оптимальніше, найкраще - один уніфікований «вхід» і два-три «виходи»). Причому один «вихід» при правильному ході процесу, а решта «виходи» в інші процеси за винятком;

Число процедур (оптимально проводити від 7 до 11 процедур, оскільки в цьому випадку процес можна контролювати, планувати і ефективно ним керувати);

Число можливих винятків (кожен виняток – загроза для керованості процесу);

Число задіяних працівників і підрозділів і т. п. [4]

При оцінці ефективності управління важливо виділяти власника і менеджера процесу, а також їх повноваження. Іншими словами, визначати, якими способами вони можуть впливати на виконавців. Власник процесу – це керівник, який має реальні повноваження на те, щоб своїм вольовим

рішенням внести в процес будь-яку зміну. Менеджер процесу – це співробітник, який максимально зацікавлений у виконанні конкретного факту проходження процесу і несе відповідальність за його результат.

Як правило, при оцінці реально сформованих процесів з'ясовується, що власник їх всіх – директор (генеральний директор, голова правління, тобто перший керівник організації). При відсутності функціонального підпорядкування він один може вносити виправлення в наскрізні процеси, так як тільки йому підкоряються всі учасники.

Впровадження рекомендацій щодо оптимізації

Детально розібрати процес і проаналізувати кожну процедуру (аж до кожного виконавця);

Виявити дефекти кожної процедури і процесу в цілому за допомогою параметрів і критеріїв оцінки оптимальності і пропрацювати варіанти поліпшення;

Розробити форми і правила.

## Висновки

Процесне управління не є чимось новим, принаймні, в теоретичному сенсі. Як воно діє, використовує переваги технологій, не тільки комп'ютерної технології, але також технологій управління змінами процесів і людьми, щоб дати можливість набагато швидше і ефективніше керувати компаніями. У цьому його новизна.

В роботі розглянуті:

- теоретичні основи процесного управління підприємством;
- тенденції сучасного підходу до управління виробничими системами;
- здійснена діагностика існуючої моделі управління та тактичного плану

розвитку підприємства ТОВ «Баядера Логістик» на основі SWOT-аналізу, проаналізовано організаційно-управлінська модель підприємства проведена оцінка ефективності функціонування організаційної структури досліджуваного підприємства яка визнана задовільною, але не досить для подальшого ведення бізнесу. Також була проведена оцінка стратегічного управління підприємством, на основі цього аналізу зроблено висновки, що по-перше – підприємство володіє необхідним потенціалом для досягнення стратегічних цілей, по-друге – досить неефективно використовує можливості на ринку і управління відносинами з клієнтами, по-третє – на підприємстві використовується функціональний підхід до управління, який має ряд об'єктивних недоліків в сучасних умовах, по-четверте – на підприємстві не виділені належним чином бізнес-процеси, це унеможливорює ефективне управління ними.

Грунтуючись на отриманих результатах дослідження розроблені рекомендовані напрямки трансформації системи управління компанії з торгівлі алкогольними напоями, а саме – впровадження процесного управління «бізнес-процесами» на підприємстві, моделювання основних бізнес-процесів, оптимізація «бізнес-процесів», яка дозволить підвищити ефективність управління бізнесом в цілому.

## Список використаної літератури

1. Авилов А.В. Рефлексивное управление. Методологические основания. – М.: Новый мир, 2003, 253 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. Белов М. А., Павленко І. А., Решетняк Т. І. та ін. Управління інфраструктурою підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За заг. ред. М. А. Белова. — К.: КНЕУ, 2003. — 112 с.
4. Бобырев В. Подход к моделированию управляющих бизнес-процессов // <http://www.intalev.ua/index.php?id=9574>
5. Веретенников Д. Моделирование бизнес-процессов: доступно о сложном // [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru).
6. Верников Г. Описание стандарта IDEF0 // <http://www.insapov.ru/idef0-standard-description.html>.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М. Изд-во Московского ун-та, 1995.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие.- С.-Пб.: Специальная литература, 1995.
9. Голубков Е. П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982.
10. Динаміка і глобалізація. Баядера Груп готує світову експансію <https://bayaderagroup.com/uk/news/item/kompaniya-svyatoslava-nechitajlo-prodolzhaet-rastit-diageo-v-ukraine-copy-copy-copy>
11. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.-С-Пб.-К.: Вильямс, 2001. - 272 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент /Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуневского.– СПб.: Питер, 2000.
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. — К.: КНЕУ, 1998.30. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
14. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. — СПб.: Наука, 1996.
15. Лощина И.В., «Сбалансированная система показателей как инструмент формулирования стратегии компании», // Журнал «ВУТЕ/Россия». - № 9. - 2007.
16. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. — К.: КНЕУ, 1998.
17. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Навч. посібник; 3б. вправ. — Львів: ДУ «Львівська політехніка» (Інфор.-вид. центр «Інтелект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999.
18. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ. под ред. НД. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.
19. Малышева Л.А. О процессах, процессном управлении, и не только // <http://www.intalev.ua>.

20. Слепцов С. Бизнес-процессы: реинжиниринг и оптимизация.// «Генеральный директор». - №1. - 2008.
21. Business Process Modeling Notation (BPMN) Specification Final Adopted Specification, dtc/06-02-01, Object Management Group, <http://www.omg.org/issues>.
22. <http://premiumvodka.com.ua/sv.php>
23. <http://www.marketing-ua.com/articles.phparticleId=1009>
24. <http://www.nemiroff.ua/>
25. <http://www.favor.com.ua/en/vote/products/?section=21>
26. [www.vodka.com.ua](http://www.vodka.com.ua)
27. <http://www.newsru.com/russia>
28. <http://ua.korrespondent.net/business/1004936>
29. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-importnyh-alkogolnyh-napitkov-viski-i-brendi-v-ukraine-2018-god>
30. Вплив людського капіталу та інноваційно-інвестиційних показників на еколого-економічну ефективність національних економік [Текст] / О.В. Кубатко, В.О. Ковач, П.А. Денисенко, В.М. Ігнатченко// Механізм регулювання економіки. - 2018. - № 3. - С. 19-29. - doi.org/10.21272/mer.2018.80.06.
31. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
32. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
33. Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
34. Ковальов Б. Л. Стратегія сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
35. Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2016\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32)
36. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
37. Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
38. Маценко О. М., Овчаренко Д. М. Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. *Механізм регулювання*

- економіки*. 2013. №3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
39. Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
40. Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
41. Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>
42. Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. *Экологическое право*. 2009. № 4. С. 18–25.
43. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
44. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
45. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
46. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
47. Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // *Механізм регулювання економіки*. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
48. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>

49. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
50. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
51. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
52. Сотник І.Н., Могиленец Т.В. Аналіз підходів к економічской оцѣнке экосистемных услуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
53. Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.
54. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
55. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
56. Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
57. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки*. Сумський державний університет
58. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А. Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
59. Чорток, Ю. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
60. Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичні підходи до формування сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 230–234.
61. Шкарупа, О.В. Бізнес-планування "зеленого" зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Механізм регулювання економіки*. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
62. Шкарупа, О.В. Мотиваційні механізми екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Маркетинг інновацій і*

інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науковопрактичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми: Ткачов О.О., 2016. – С. 242-243.

63. Шкарупа, О.В. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.

64. Шкарупа, О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О.В. Шкарупа; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 485 с.

65. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

66. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)