

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: Формування та реалізація стратегії підвищення  
конкурентоспроможності бізнесу*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,  
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

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

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

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Загорюлько А.А./  
П.І.Б.*

*Група: ПТЛ.мз-11с*

**Суми 2022**

*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 *ПТЛ.мз-11с*, 2 курсу *ЦЗДВН*

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

*Загорулько Анастасії Андріївни*

Тема індивідуальної роботи: ***Формування та реалізація стратегії  
підвищення конкурентоспроможності бізнесу***

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

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

Вихідні дані до роботи: \_\_\_\_\_

*Навчальні посібники, підручники, нормативно-правові акти, офіційна  
інформація державних органів влади, інших державних структур*

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

*1. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом та конкурентоспроможності бізнесу*

*2. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу на прикладі студії манікюру*

*3. Розробка та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу*

Перелік ілюстрацій

---

---

---

---

---

---

---

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.

## Анотація

Магістерська робота складається з 36 сторінок, 3 розділів, 3 таблиць та списку з 48 використаних джерел.

Висока конкурентоздатність є запорукою високого і стабільного заробітку. Висока конкурентоспроможність – це основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства.

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі розвитку суб'єкта господарювання для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Теоретичною основою та інформаційною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, законодавчі та нормативні акти органів нашої держави України.

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

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз практичних підходів діяльності суб'єктів господарювання та обґрунтування напрямків підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- визначити та охарактеризувати чинники конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розкрити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності продукції;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність продукції студії;
- ідентифікувати проблеми конкурентоспроможності продукція
- підвищити рівень кадрового потенціалу

- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** бізнес, конкурентоспроможність, ризик, розвиток, стратегія розвитку.

## Зміст

Вступ	7
1. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом та конкурентоспроможності бізнесу	9
1.1 Кадровий потенціал та функції управління	9
1.2 Конкурентоспроможність бізнесу	14
2. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу на прикладі студії манікюру	17
2.1 Основні відомості про студію, та кадровий потенціал	17
2.2 Ідентифікація та оцінка ризиків студії «Cologi»	19
2.2 Конкурентоспроможність бізнесу в місті Суми	22
3. Розробка та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу	25
Висновки	34
Список використаних джерел	37

## ВСТУП

Конкуренція є рішучою силою розвитку об'єктів та суб'єктів ринку. Кінцевою метою підприємства – досягти певних результатів у боротьбі з конкурентами, що дуже сильно залежать від конкуренто спроможності товарів і послуг підприємства. Висока конкурентоздатність є запорукою високого і стабільного заробітку. Висока конкуренто спроможність це основна умова розвитку і життєдіяльність підприємства.

Специфіка сучасних економічних відносин викликає необхідність пошуку суб'єктами господарювання інструментів активізації розвитку, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності. Одними з інструментів підвищення конкурентоспроможності є розробка стратегії розвитку та підвищення кадрового потенціалу.

Трудові ресурси є основним рушійним механізмом економічного розвитку держави, а від ефективності управління персоналом залежать загальні показники, що характеризують економічний розвиток країни, а також і добробут кожної людини [3]. Стратегія розвитку сучасного підприємства обов'язково повинна враховувати основні тренди з орієнтацією на діджиталізацію процесів, забезпечення сталого розвитку [22,24,31,36,37,39,44,46,47,48] та проривні технології [17,18,19,26, 27,29,30,34,35,40,42,43,45, ].

Стратегія – це один із найважливіших інструментів управління конкурентоспроможності.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз практичних підходів діяльності суб'єктів господарювання та обґрунтування напрямків підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- визначити та охарактеризувати чинники конкурентоспроможності продукції підприємства;

- розкрити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності продукції;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність продукції студії;
- ідентифікувати проблеми конкурентоспроможності продукція
- підвищити рівень кадрового потенціалу
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.



# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

## 1.1 Кадровий потенціал та функції управління

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [1].

Кадровий потенціал розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно будуть зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу [2].

Одним з чинників підвищення ефективної діяльності підприємства є відношення до співробітників підприємства [20,21,23,25,28,32,33,38]. Щоб мати висококваліфікованих працівників, потрібно створити сприятливі умови для праці та стимул до ефективної роботи, керівники підприємства повинні використовувати систему управління кадровим потенціалом. Умови на підприємствах пропонують нові вимоги до формування співробітників.

Розвиток трудового потенціалу на сьогодні відіграє важливий стратегічний напрямок бізнесу у досягненні стійких конкурентних переваг в умовах конкуренції [3]. Щоб діяльність будь-якого бізнесу була успішною та саме головне прибутковою, щоб вона мала стійку позицію на ринку. Насамперед треба безперервно організовувати, підтримувати, вдосконалювати високий рівень кадрового потенціалу.

В сучасному світі підприємства мають деякі проблеми в сфері управління персоналом:

- відсутністю інноваційних спрямованостей кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств;
- відсутність балансу на вітчизняному ринку праці;
- відділи кадрів не враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника;
- відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток персоналу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного підприємства, який хоче бути конкурентоспроможним на ринку, незалежно від виду та особливості його діяльності. В управлінні співробітниками прийнято розуміти сукупність цілей та задач, принципи та методи, навчання працівників, розвиток їх професійних здібностей, засоби у підборі персоналу, можливості спеціалістів [4].

Головною метою формування кадрового потенціалу підприємства – необхідно забезпечити підприємство трудовими ресурсами, що будуть здатні вирішити завдання та досягати підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головною задачею розвитку співробітників які працюють на підприємстві регламентує підцілі та принципи системи управління персоналом. Вони є правила, норми, якими мусить оперувати керівник та фахівці які працюють з кадровим потенціалом. Розвиток працівників в першу чергу передбачає реалізацію стратегічних напрямків управління. Розробка кадрової політики відображає об'єктивні тенденції, соціальні, економічні закони. Також потрібно врахувати наукові тенденції, тобто усі засоби і можливості , які можуть бути використані для ефективного регулювання та координації людської діяльності [5].

Базисні принципи формування кадрового потенціалу будуть складати принципи: системність, рівні можливості, поваги до людини, командний духу, правовий та соціальний захист [5].

Кадровий потенціал базується на сприйнятті цілісної та взаємозалежної системи, які охоплюють усі категорії співробітників. Вона

спрямована на формування й ефективне використання трудового капіталу суб'єкта господарювання.

Об'єктивні тенденції відображають можливості, що відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останній час в країнах поширюють використання принципу на представників соціальних, класових, національних груп [6].

Керівництво має з повагою ставитися до працівників. Потреби, інтереси своїх співробітників мають бути першочерговими серед пріоритетів організації. Ці принципи будуть виражатися у тому, що всі співробітники суб'єкта господарювання мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за свої результати. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність [7].

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу [7].

Оптимізація кадрового потенціалу на підприємстві ґрунтується на тому, що утворює сукупність здібностей співробітників організації, які є необхідними, щоб виконувати та координувати дії які забезпечують переваги підприємства на ринку товарів чи послуг.

Переваги працюють тільки тоді, коли конкуренти виявляться нездатними створити кращий продукт, послугу, або запізнюються зі строками реалізації. Завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Здібні, талановиті

працівники це складова професійного ядра кадрового потенціалу, яка відіграє головну роль на підприємстві [7].

Наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Вміння і знання персоналу являє собою сполучення, а не їхнє втілення в продукції або функції організації. Вміння які мають працівники підприємства є унікальними та дають змогу підвищити рентабельність за рахунок таких комбінацій науково-технічного, організаційного, управлінського та самого кадрового потенціалу.

Створюючи умови для впровадження інноваційних розробок, та забезпечуючи належну якість всієї продукції, що випускає підприємство. На сам перед властиві організаційні системи підприємства, а не окремі працівники. Висококваліфіковані працівники грають важливу роль на підприємстві, в реалізації стратегічних планів, бо вони є довгостроковими для розробки стратегічних рішень. Це буде дозволяти утримувати підприємства домінуючим положенням на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів [8].

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівника, організатора та адміністратора [8].

В управлінні кадровим потенціалом формується система, яка поділяється на дві групи. Перша – це принципи, які характеризуються формуванням кадрового потенціалу. Другий принцип який визначається за напрямком розвитку співробітників [9]. Обидві групи реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

За рахунок двох принципів, підходи можуть бути досягнуті підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства. Перший підхід

– ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий підхід – створення привабливого іміджу підприємства. Можна вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів [9].

Якщо суб'єкт господарювання дотримується принципу формування особливого колективу, то він автоматично підвищує свою конкурентоспроможність. Цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу зростає залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Дружній колектив, інтелектуальний рівень, гарна заробітня плата, в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, які надають унікальні можливості для створення конкурентоспроможності підприємства. Власне, що і створює ядро кадрового потенціалу підприємства з високою конкурентоздатністю.

Для всебічного розвитку кадрового потенціалу потрібно враховувати стратегічні аспекти управління, враховувати засоби формування ефективного кадрового потенціалу, оскільки вони будуть формувати можливості розробки моделі формування [10].

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

- формування потреби в персоналі;
- залучення персоналу;
- оформлення посадових інструкцій робітника;
- підвищення кваліфікації співробітників щороку;
- мотивація співробітників.

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної кількості працівників на певний період часу, робочих місць, обсяг витрат.

## 1.2 Конкурентоспроможність бізнесу

Основною метою сучасного підприємства є внесок та робота на майбутнє, саме тому впливає необхідність здійснювати стратегічне управління. Стан будь-якої організації не є постійним, він постійно змінюється, досягаючи прогресивних або регресивних показників розвитку. Дисбаланс такого положення і є своєрідним поштовхом в розвитку фірми.

Загальна (генеральна) стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.), видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням замовників, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої і т.д.) використанню окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів і т. д.) [11].

Конкуренція в сучасному світі є найважливішою ланкою системи ринкового господарства, тому вона буде виражати сутність відносин.

Зараз є значна кількість трактувань поняття «конкуренція». Конкуренція як економічна категорія, – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам [11].

Розглянемо конкуренцію з теоретичних основ, тоді вона буде проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності. Сама ж боротьба, суперництво при цьому буде виступати в якості видимої її частини.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно

взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в чисто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги) [11].

Конкурентоспроможність підприємства – це одне із важливих явищ ринкового середовища, що характеризує можливість підприємства адаптувати до нових умов ринку й посісти одне з найперших місць та триматись як найдовше. В сучасному світі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій.

Конкуренція змушує постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність [11].

М. Портер написав основні конкурентні переваги підприємства:

- низькі витрати виробництва. Якщо у виробництва низькі витрати на виробництві то підприємство вже виграє у ціновій боротьбі з конкурентами;

- диференціацію товарів за допомогою технологічного удосконалення продукції, виведення на ринок нової продукції. Надати більш якісний продукт, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами. Стратегія потребує значних витрат, але дає змогу встановлювати вищі ціни на товари, а в умовах низької замінності товарів

- забезпечувати підприємству високу рентабельність;

- концентрацію на потребах на один сегмент (індивідуального споживача або однієї групи споживачів). Маркетинговий вплив на споживачів має особливе значення: поліпшення якості продукту, встановлення доступної ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне та індивідуальне обслуговування клієнтів [12].

У сучасному світі найважливішими конкурентними перевагами будь-якого суб'єкта господарювання стають знання, що трансформуються у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок продукції на ринок.

Цікавим є й такі групування конкурентних переваг підприємств на ринку:

1. конкурентні переваги, засновані на економічних факторах;
2. конкурентні переваги, що базуються на нормативно-правових актах;
3. конкурентні переваги структурного плану;
4. конкурентні переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку;
5. конкурентні переваги, пов'язані з високими технічними характеристиками;
6. конкурентні переваги, що базуються на географічних факторах;
7. конкурентні переваги, засновані на демографічних факторах;
8. конкурентні переваги внаслідок адміністративних заходів;
9. конкурентні переваги позаправового характеру.

Слід звернути увагу на дві останні групи у переліку. На даний момент в Україні деякі підприємці користуються пільгами, привілеями або винятковими правилами. Ці всі правила виникають внаслідок застосування на їх користь. Деякі підприємці вдаються до недобросовісної конкуренції або навіть до кримінальної, зокрема рейдерських, дій проти своїх конкурентів.

.



## 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ СТУДІЇ МАНІКЮРУ

### 2.1 Основні відомості про студію, та кадровий потенціал

Студія «Colori» – це студія манікюру та педикюру, що спеціалізується виключно на манікюру та педикюру. Знаходиться в м.Суми, вулиця Кузнечна 5, в якому представлений узький спектр послуг. Студія працює на новому обладнанні, дотримується новітніх технологій. Основним завданням студії «Colori» є надання послуг на професійному рівні, використовуючи професійно якісні матеріали, дезінфекція та стерилізація інструмента, підготовка гарних майстрів..

Процедури в студії проводяться безболісно, та обов'язково з дотриманням гігієнічних норм та санітарних вимог.

Майстри постійно стежать за тенденціями та інноваційними технологіями, кожного року проходять курсу підвищення кваліфікації оновлюють свої знання та набувають цінного досвіду. Використання даних знань, професійних засобів та методик дозволяє студії «Colori» робити манікюр та педикюр на високому рівні.

Максимізувати прибуток підприємства та задовольнити попит споживачів – ось цілі, які ставить перед собою студія.

Деякі причини, щоб довірити свої руки та ноги нам :

- Вузько профільна кваліфікація
- Середня ціна на ринку
- Персональний підхід до кожного клієнта
- Використання сучасного обладнання
- Гарне місце розташування
- Кваліфікаційний персонал
- Гарні матеріали

Студія надає такі види послуг:

- Манікюр жіночий / чоловічий
- Педикюр жіночий / чоловічий
- Покриття гель лаком
- Спа-догляд за ручками

Основним на що клієнти звертають увагу при виборі студії є: місце розташування, поради знайомих які будуть гарантом отримання гарного обслуговуванням та високої якості послуги, стерильність.

На чолі студії стоїть директор. Вона вирішує самостійно всі питання діяльності студії, організовує всю роботу працівників, відповідає за стан даного приміщення. Директор укладає договори, відповідає за найм працівників. Вона несе повну відповідальність за діяльність студії, та які послуги надають майстри. Забезпечує збереження товарно-матеріальних цінностей, заробітню плату працівникам. У підпорядкуванні директора знаходяться, три майстри з манікюру.

Аналіз ринку манікюрних послуг показує, що манікюр та педикюр залишається найпопулярнішою послугою для жителів міста. У той же час для жінок візит до майстра коштує в середньому на 40% а той на 50% дорожче, ніж для чоловіків.

Також на сьогодні чоловіки вже не соромляться доглядати за собою. Чоловічі манікюри та педикюри швидко набирають обертів на ринку послуг. Ціни в популярних студій майже рівні з тими ж жіночими послугами.

Ринок послуг студій у м. Суми зазнав великих змін у 2015-2022 роках. Виникла потреба в індивідуальних послугах. Якщо раніше клієнти давали перевагу у комплексному догляді тобто всі процедури в одному салоні. На даний момент це вже відійшло, та клієнти надають перевагу робити процедури в різних місцях, та відвідувати певного майстра.

## 2.2 Ідентифікація та оцінка ризиків студії

В умовах невизначеності, мінливості зовнішньої та внутрішньої здійснюється будь-який бізнес. Це буде означати, що виникає невпевненість у корисності очікуваного кінцевого результату і, отже, виникає небезпека непередбачених втрат чи ризиків [14]. Для того щоб студія мала змогу процвітати важливо визначити типи ризиків, з якими вона може зіткнутися в подальшому. Виявити джерела та моменти виникнення цих ризиків, а потім розробляти заходи щодо скорочення даних ризиків та мінімізувати втрати, що вони будуть спричиняти.

Основною особливістю ризиків малого підприємства є їхня виражена соціальна обумовленість. Це пов'язано з тим що на таких підприємствах буде відсутня багаторівнева структура організації, комплексний характер співробітників. По-перше це є великою перевагою, але якщо подивитися з іншого боку – різко буде зростати залежність підприємства від його персоналу та талановитих фахівців.

Студія приділяє велику увагу персоналу, адже кожний працівник має свою певну базу клієнтів, яка відвідує студію за умови взаємодії зі своїм майстром.

Якщо ми будемо класифікувати ризики, то більшою мірою ми охопимо ще більше ризиків, та най біле грамотно підійдемо до вирішення проблеми. Вивчивши та проаналізувавши всі різновиди ризиків, потрібно визначити та зрозуміти, наскільки серйозними вони є для даного підприємства.

У таблиці 2.1 наведено ризики, що можуть виникнути у студії та ймовірності їх виникнення. Ризики поділені за рівнем наслідків, вони можуть бути низькими та дуже високими.

Провівши аналіз оцінки ризиків студії «Сологі» (таблиця 2.1), можна зробити висновки, що існує високий ризик втрати кваліфікованих співробітників. Через це студія втрачає своїх постійних клієнтів. В даному

випадку потрібно знизити ризик, шляхом розробки заходів щодо мінімізації ризиків. Також можливий ризик податкового тиску, в такому випадку буде втрачено велика частина чистого прибутку.

Таблиця 2.1 Ризики, які можуть виникнути та ймовірність виникнення

		Наслідки ризиків				
		Дуже низькі	Низькі	Середні	Високі	Дуже високі
Вірогідність ризиків	Дуже низькі	Невизначеність цілей інтереси та поведінка учасників	Слабкий рівень розвитку процесу державної підтримки і бізнесу	Політичні		
	Низькі		Стихійні лиха			
	Середні	Втрата постачальників	Нестійкий попит і низькі обсяги реалізації послуг	Неоптимальний розподіл фінансових ресурсів при плануванні	Вихід з ладу обладнання	
	Високі		Зміна цін на матеріали		Виключення світла не по графіку	Відтік клієнтів
	Дуже високі	Відсутність необхідних економічних знань у керівництва організації		Виникнення також салону	Повний блекаут	Наступ на нашому напрямленні

За даними таблиці ми можемо прослідити що всі ризи впливають на репутацію студії.

Потрібно звернути увагу на ризики які виділені помаранчевим або жовтим кольором. Тут потрібно максимально знизити ризики, до зеленого кольору.

Тут необхідно максимально можливе зниження ризику, що досягається за рахунок наявних обмежених ресурсів.

Студією вживаються заходи, що вважаються розумними і доступними з практичної точки зору, і реалізація цих заходів не вимагає не виправдано високих матеріальних чи трудових витрат.

Існує червона, жовта, помаранчева та зелена зона. Зелена зона одна з яких не вимагає одних особливих заходів управління ризиком.

Звичайно для такої студії як в нас всі ці ризики мають дуже серйозні наслідки, тому з будь-якого ризику випливає один тільки наслідок- втрата постійних та нових клієнтів. Отже, студія матиме недостатньо виручки для свого існування та своєї діяльності.

Проводячи аналіз ризиків, можна зробити точні розрахунки і перейти до заходів їх обробки.

Незначних ризиків, як виявилось, мало. Більше необхідно припрацьовувати з серйозними та неприязними ризиками, перевести їх у незначні якщо це в силах студії.

Також за даними можна зробити ще один висновок, що ще один ризик для студії – відсутність певних економічних знань у директора. Сюди ми можемо також віднести несправність обладнання, через що може призупинитися робота майстра, що вплине на репутацію салону та зупинить роботу на декілька днів.

Крім цього ризику, виявилися ще такі ризики як: відключення світла не за графіком, нестача матеріалів, повний блекаут.

Тут необхідно швидко запобігти цим ризикам якщо це в наших силах.

### 2.3 Конкуреноспроможність бізнесу в місті Суми

Конкуреноспроможність визначають як здатність організації працювати у вибраній сфері бізнесу, забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати доходи від них і забезпечувати робочі місця в майбутньому.

На сьогоднішній день послуги манікюра та педикюра є насиченими та характеризується наявністю великої кількості гравців та високим рівнем конкуренції. Для порівняння між конкурентами були обрані студії, які також спеціалізуються виключно на манікюрі та педикюрі серед лідерів галузі. Ними стали студії «Chernika», «APN» та «Аннушка мороз».

Для оцінки конкурентів нами було проведено порівняння за ключовими факторами (табл. 2.2):

- досвід роботи на ринку;
- асортимент;
- кількість салонів в мережі та майстрів;
- ціна;
- технічні характеристики;
- присутність в соціальних мережах.

Таблиця 2.2 – Аналіз та оцінка конкурентів

Фактори	Оцінка від 1 до 5 (чим вище, тим краще)			
	Colori	Chernika	APN	Аннушка Мороз
Досвід роботи на ринку	3	5	4	4
Асортимент Кількість салонів в мережі та майстрів	4	5	3	3
Ціна	5	2	3	3
Технічні характеристики	4	5	4	2
Присутність в соц.. мережах	5	5	5	2

1) Студія «Chernika» має давню історію. Вона була створена в 2004 році.

«APN» є активним гравцем даного ринку з 2016 року, «Аннушка мороз» була відкрита у 2016 році. «Colori» є самим молодим гравцем лише в 2021 році.

2) Всі дані студії надають однаків спектр послуг на ринку вони є вузько профільними студіями.

3) «Chernika» має штат з 8 спеціалістів, «Аннушка мороз» з 9 спеціалістів, «APN» - 2 майстрів, «Colori» 3 майстра. Жодна студія не має філіалів.

4) Салон «Chernika», «APN» мають високі ціни за стандартні послуги. «Аннушка Мороз» та «Colori» мають доступні ціна на послуги.

5) Всі студії обладнанні новітнім обладнанням та працюють на гарних матеріалах.

6) Всі конкуренти представлені в соціальних мережах та введуть свої сторінки.

Instagram та Facebook більш активно ведуть сторінку представники клініки «Colori» та «APN», «Chernika».

Отже, на сьогодні за середньою оцінкою мережа салонів «Colori» поступається своїм конкурентам в ціновій політиці, та в технічних характеристиках. Але це пояснюється порівняно невеликим досвідом роботи студії на ринку.

Щоб зробити повне дослідження мікроркетингового середовища нам потрібно виділити сегменти ринку.

Сегментація – це процес поділу ринку на групи споживачів, які мають схожі характеристики з точки зору сприйняття маркетингового комплексу і можуть бути зацікавлені у придбанні певних товарів чи послуг[14].

Сегмент ринку складається безпосередньо із споживачів. Вони однаково реагують на діяльність компанії, формування попиту, що спрямоване на стимулювання збуту. Такі споживачі – це особи, які мають однаковий попит на товари та вимоги до певних товарів.

Аналіз цільового сегменту ринку студій манікюру та педикюру м. Суми представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Цільовий сегмент студій манікюру в м.Суми

Критерій	Сегмент	Причини
Географічна		
Місце проживання	Місто	Жителі, які живуть у місті, мають вищий рівень заробітної плати, та більше слідкують за новими тенденціями та модними трендами
Демографічна		
Стать	Жінки/ чоловіки	Жінки більше доглядають за руками ніж чоловіки. Для них доглянуті руки є одним з показників успішності.
Вік	16-60	Клієнтами студії є різні жінки за віком. Тому підхід до клієнтів повинен бути особливим для кожного.
Соціально-економічна		
Рівень доходів	Середній та вище середнього	За даними Міністерства фінансів України середній рівень доходів в Україні у 2022 – 12 111 грн. В середньому манікюр коштує 400 грн. Ці витрати раз на місяць можуть входити в кошук споживача на середній рівень та на вищий.
Освіта	Вища	Рівень досвіду працівника. Впливає на рівень заробітку.
Психографічна		
Рівень та стиль життя	Погляди на життя	Клієнти піклуються за свій зовнішній вигляд та інвестують у себе найбільше коштів. Щоб гарно виглядати серед своїх конкурентів

Сегментація на ринку збуту велика. За вище сказаними сегментами споживача можна вибудувати маркетингову стратегію та помічати шляхи прибутку для даного бізнесу.



### **3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

Стратегія розвитку бізнесу може бути ключовим питанням для успіху чи невдачі фірми. Розвиток бізнесу – це процес, який використовується для виявлення та набуття нових клієнтів та ділових можливостей для зростання та прибутковості. Стратегія розвитку бізнесу – це документ, який описує стратегію, яка використовується підприємством для досягнення цієї мети. Не існує універсальної стратегії для всіх підприємств, у кожній організації своя унікальна стратегія.

При розробленні стратегії розвитку важливим є визначення, які продукти та послуги слід запропонувати ринку, якій цільовій аудиторії, за якою ціною. Також важливо визначити, як правильно позиціонувати та просувати бізнес та її пропозиції на конкурентному ринку. Результатом усієї цієї діяльності має стати підвищення рівня обізнаності підприємства серед цільової аудиторії – і більш сильний потік кваліфікованих клієнтів та можливостей [8].

Історично склалося, що розвиток бізнесу був підмножиною маркетингової функції, яка була зосереджена на придбанні нових маркетингових чи дистрибуційних зв'язків та каналів. Хоча ця роль все ще існує в багатьох компаніях, поняття розвитку бізнесу стало взаємозамінним з багатьма функціями маркетингу та продажу.

Стратегічний розвиток бізнесу – це узгодження процесів та процедур розвитку бізнесу з стратегічними цілями підприємства.

В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства (фірми) залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності воно повинно формувати власну стратегію розвитку. Для аналізованого підприємства нами запропоновано проаналізувати наступні види стратегії (рис.3.1 і табл. 3.2).



Рис. 3.1 Види стратегій [10-12]

Таблиця 3.2 – Характеристика видів базової та альтернативних стратегій

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Об'єм продаж. 2. Дохід. 3. Частка ринку. 4. Швидкість зростання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтенсифікація ринку: просування на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія.</li> <li>• Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна.</li> <li>• Міжфірмове співробітництво та кооперація.</li> <li>• Зовнішньоекономічна діяльність.</li> </ul>

<b>Різновид базової стратегії</b>	<b>Критерії визначення характеру стратегії</b>	<b>Стратегічні альтернативи</b>
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дохід на об'єм продаж.</li> <li>2. Дохід на активи.</li> <li>3. Дохід на акції.</li> <li>4. Швидкість поживлення.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення.</li> <li>• Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності.</li> <li>• Забезпечення сталості: Селективність балансування на ринках, фінансова економія.</li> </ul>
3. Стратегія виживання (оборонна)	<p>Критичний аналіз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продуктів та ринків;</li> <li>• фінансового стану.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основі ринки тощо;</li> <li>• Фінансова перебудова.</li> </ul>

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства на споживчому ринку нами запропоновано реалізовувати у декілька етапів (це наглядно показано на рис. 3.2) [15,16].

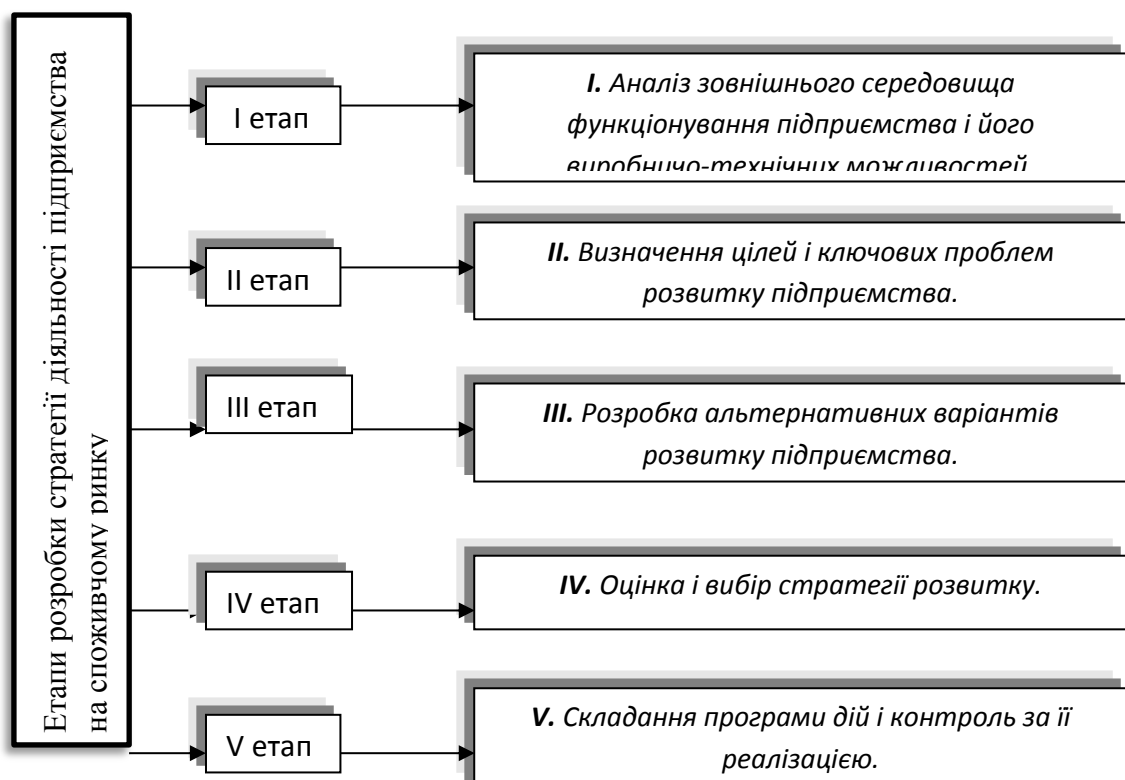


Рис. 3.2. Етапи розроблення стратегії розвитку підприємства [14,15]]

Перший етап передбачає проведення детального аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічних можливостей (дослідження ринку, оцінку конкурентоспроможності, аналіз можливостей використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування), дослідження макроекономічних процесів, регулюючої діяльності держави тощо.

Другий етап розробки стратегії пов'язаний з визначенням цілей та ключових проблем розвитку підприємства, а саме з формуванням цілей та ключових показників розвитку (темпів росту об'єму продажів, показників ефективності використання ресурсів, обсягів прибутку тощо).

На третьому етапі розроблення стратегії розвитку підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою перевіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом.

На четвертому етапі здійснюється перевірка степені реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення організації збуту та ін., або стратегія представляє інтерес, але не може бути реалізована.

П'ятий етап пов'язаний із формуванням програми дії і контролем за їх реалізацією, цей етап являє собою тактичне планування, направлене на досягнення обраної стратегії розвитку підприємства.

Метою діяльності підприємства на даному етапі є підвищення конкурентоспроможності та збереження лідируючих позицій на ринку. Цього можливо досягти за допомогою стратегії стабілізації. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання.

Оскільки дане підприємство має вузьку спеціалізацію на конкретному сегменті ринку, продукцію цього підприємства використовує група споживачів з чіткими вимогами, тому політика просування бізнесу буде орієнтована саме на таких споживачів. Для досягнення поставленої мети підприємству необхідно залучати як реальних, так і потенційних споживачів за допомогою забезпечення найбільш широкого асортименту.

Для успішної реалізації стратегії розробимо ряд заходів в розрізі головних підсистем підприємства.

I етап – підсистема маркетингу. Щоб знизити рівень невизначеності при прийнятті маркетингових рішень, оцінити ринкові можливості та проаналізувати стан ринку слід провести маркетингові дослідження.

Основні заходи маркетингового дослідження є:

- оцінка тенденції розвитку та стану ринку;
- аналіз конкурентів;
- аналіз поведінки покупців та постачальників.

II етап – розробка рекламної кампанії. Необхідно привернути увагу до асортименту товару і переконати замовника укласти угоду саме з нашим підприємством.

Наступний крок – це розробка рекламного бюджету та обрання засобів розповсюдження реклами. Важливою складовою успішної рекламної кампанії є постійна підтримка іміджу, для цього потрібно підготувати стислу інформацію у вигляді буклету або брошур про склад продукту та його технічні характеристики, провести презентації нової продукції, взяти участь у міжнародних виставках.

III етап – підсистема кадрів. Організація курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації менеджерів, залучення молодих співробітників до роботи, які володіють новітніми підходами щодо формування та реалізації інноваційних рішень.

IV етап – підсистема фінансів. Проблемним сегментом є платоспроможність та фінансова стійкість підприємства, щоб покращити ці

показники потрібно підвищити ефективність використання основних фондів, оборотних засобів, а також скоротити кредиторську заборгованість.

V етап – підсистема управління. Головним завданням цієї підсистеми є контроль реалізації розробленої стратегії та внесення відповідних коригувань в процесі виявлення відхилень.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих дій є доцільним і необхідним, оскільки підвищується не тільки ефективність процесу стратегічного управління, але і системи управління в цілому, а також сприяє досягненню поставлених цілей.

Щодо розвитку бізнесу на даний момент існує безліч заходів. Більшість частин спрямовані на певні досягнення переваг серед конкурентів не на даний момент, а в майбутньому, коли дане підприємство буде адаптуватися до нових умов існування.

На сьогоднішній день всі компанії планують свій подальший розвиток. Розробляють різноманітні стратегії, плани в нових сучасних умовах. З різними впливами плати та стратегії можуть змінюватися або створюються нові. Такий перебіг подій свідчить про те, що підприємство функціонує із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, прагнучи зробити свою діяльність найефективнішою на конкретний момент часу. В даній роботі розглянемо шляхи розвитку для студії «Colori».

Таким чином, проведений аналіз в розділі 2 підтверджує необхідність розвитку студії. По перше, можна розширити свою діяльність, за рахунок збільшення свого асортименту та персоналу. Якщо було прийнято рішення розшири свою діяльність то необхідно розробити стратегію яка допоможе зростати даному підприємству. Це означає проведення диверсифікації. Поняття передбачає розробку нових програм, застосування нових технологій, пошук нових співробітників та укладання з ними контрактів, навчання та підвищення кваліфікації майстрів, вивчення конкурентів.

Вищенаведені складові потребують ретельної розробки маркетингових та фінансових стратегій. Ми повинні відпрацювати такі питання:

- коли та якими методами будемо просувати продукт;
- в якому розмірі проводити фінансування;
- коли і який метод реклами використовувати;
- досліджування конкурентів методи боротьби з конкурентами;
- залучення додаткових коштів;
- які цінові стратегії впроваджувати для нових продуктів;
- зміна цін на продукт та послугу.

Для того щоб полегшити питання необхідно розробити нові стратегії та бізнес-план. Якщо ми зміцнемо конкурентоспроможність на ринку то буде більший прибуток на підприємстві. Однією з основних переваг це поєднання можливостей, проблем та перспектив розвитку окремих видів послуг. У використанні таких підходів до розвитку та розширення товарів та послуг є можливість застосовувати комплексний аналіз існуючих можливостей та перспективних тенденцій. Кожен з вище перерахованих напрямків потрібно приділяти окрему увагу та методи ефективного розвитку.

З даною метою підвищення та поліпшення просування послуг на ринку, потрібно провести широкомасштабну та комплексну рекламу, залучити нових клієнтів, підвищити імідж студії.

З зазначених пропозицій та рекомендацій це дозволить підвищити конкуренцію на ринку.

Остаточний вибір конкурентної стратегії буде залежати від цілей які поставить підприємство, особливості галузі, специфіка діяльності та період на який розроблена стратегія.

Успіх чи провал обраної конкурентної стратегії буде залежати від багатьох факторів. Одним з найголовніших факторів є своєчасність та правильність отримання оцінок.

Розглянемо вартість пропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

1. Удосконалення рекламної діяльності: зовнішній вигляд реклами, буклети, візитки, інформаційні листівки, плакати. Реклама в соціальних мережах, реклама через блогерів.

Найефективніший спосіб реклами в сучасному світі є через блогерів, бо до них наразі найбільше довіри. Вони є авторитетами в очах своїх підписників, тому це найкращий спосіб просувати свої послуги та товари на даний період.

Також з блогерами можна заключити довгостроковий контракт співпраці, це допоможе охопити більше аудиторії, Також від блогерів ми можемо бачити більш ефективний результат, бо вони можуть донести інформацію про компанію всього за пару годин а той секунд сотням підписників.

Такі реклами зараз можуть сягати до 1000€, в залежності від блогерів. Також потрібно брати тільки Сумських блогерів, щоб цільова аудиторія була з нашого міста, так як нам потрібні клієнти, які будуть приходити в студію.

2. Формування програм лояльності для постійних клієнтів. Багато підприємців в багатьох сферах застосовують різні програми лояльності, але ставляться до них як до чогось складного та незрозумілого. Але насправді це не складно, так як малий бізнес може самостійно реалізувати ці програми лояльності, це допоможе збільшити потік клієнтів.

В нашому випадку ми можемо закупити за оптовою ціною креми, та постійним клієнтам його вручити. Ці креми в нашій студії також можуть продаватися. По-перше клієнту буде дуже приємно, що ми піклуємось про їхню шкіру. По друге коли крем в нього закінчиться, він завжди знає до його купити. Отже студія нічого не втрачає, а клієнт залишається радісний.

3. Збільшення числа супутніх товарів (креми, масло для кутикули, спа свічки) та збільшення палітри кольорів. Виходячи з досвіду роботи з



клієнтами, вони завжди йдуть де спектр послуг найкращий. В нашому випадку ми говоримо про товари які можна придбати в студії та вибір кольорів.

4. Удосконалення внутрішнього стану студію. Це стосується обслуговування клієнтів – чай, кава, нагадування про запис за день до візиту, теплі пледи якщо клієнту холодно.

5. Введення соціальних мереж. Виставляти постійно роботи майстрів, розповідати про новинки, вести активне життя студії.

З цього розділу ми можемо зробити висновок, що заходи будуть більш ефективними з економічної точки зору. З допомогою цього студія може стати більш ефективною, так як діяльність студії буде слідувати заданим маркетинговим стратегіям та формулювати різні цілі та розвиток.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств, основні управління, економічну сутність конкуренції підприємства, проаналізувала взаємозв'язок між конкурентами.

У першому розділі з'ясовано теоретичні основи конкурентоспроможності. Зокрема, досліджено сутність системи конкурентоспроможності, фактори конкурентоспроможності та особливості управління конкурентоспроможністю, проаналізовано фактори впливу на конкурентоспроможність.

Другий розділ роботи присвячено аналізу конкурентоспроможності «Colori».

Студія досить стабільна на даному етапі (попит не значно впав, але в зв'язку з ситуацією в країні, це відбулося в усіх студіях), встановлені ціни середні. Тільки завдяки гарній рекламі, талановитих майстрів, підготовленості студії до відключення світла він буде ще більш конкурентоспроможним на ринку.

Життєвий цикл студії, на даний момент знаходиться на етапі розвитку, на даний момент конкурентів в місті мало, а особливо конкурентів немає в даному районі. Але це пояснюється порівняно невеликим досвідом їх роботи на вітчизняному ринку студій. Студія «Colori» готова до будь-яких викликів конкурентів, підприємство намагається задовольнити потреби своїх споживачів.

У третьому розділі дослідження розглянуто основні шляхи підвищення конкурентоспроможності «Colori», запропоновано рекомендації щодо вдосконалення та підвищення рівня.

Отже, аналіз причин та чинників видів ризиків, допоможе директору не тільки врятувати від банкрутства, а й оптимізувати діяльність студії та вийти на запланований дохід.

Варто зазначити, що кадрове забезпечення є основним джерелом ризику студії. Отже, така особливість ризику вимагає від керівників застосування сучасних концепцій управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
2. Інвестори погіршили оцінку бізнес-клімату України URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3056435-investori-pogirsili-ocinkubiznesklimatu-ukraini.html> (дата звернення 28.05.2021)
3. Цінова війна та її механізм. Інформаційна війна: сутність, цілі, методи. Рекламна війна. Війна брендів. Війна інновацій. Репутаційна війна.
4. Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. Економічна теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 67–76.
5. Men as a segment of the beauty industry URL: <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2004/08/20/Men-the-newbeauty-industry-target>
6. Вічний попит на красу: бізнес план б'юті-бару URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/vechnyj-spros-na-krasotu-podgotovlenbiznes-planbyuti-bara>
7. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016:2010 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v457a609-10>
8. 2020 beauty trends: beauty industry trends that will shape 2020 URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/worldwide> (дата звернення 24.05.2021)
9. Теорія конкурентних переваг М. Портера. Матриця переваг BCG.
10. German Criminal Code. 1998 URL: [https://www.gesetze-iminternet.de/englisch\\_stgb/englisch\\_stgb.html](https://www.gesetze-iminternet.de/englisch_stgb/englisch_stgb.html) (дата звернення 25.05.2021)
11. Industry Statistics, Trends and Analysis from First Research URL: <https://www.firstresearch.com/> (дата звернення 22.05.2021)

12. Послуги салонів краси, загальне в Україні URL: <https://prom.ua/ua/Drugie-uslugisalonov-krasoty>
13. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства Економічний простір / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2012\\_68\\_351](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_351).
14. [tplec.nlu.edu.ua/Навчально-методичні%20матеріали/Кафедра%20економічної%20теорії/051.%20Економіка.%20Бакалаври/Конкурентоспроможність%20бізнесу%20\(підприємства\)/051-б.%20Конкурентоспроможність%20бізнесу%20\(підприємства\).%20НМП..pdf](http://tplec.nlu.edu.ua/Навчально-методичні%20матеріали/Кафедра%20економічної%20теорії/051.%20Економіка.%20Бакалаври/Конкурентоспроможність%20бізнесу%20(підприємства)/051-б.%20Конкурентоспроможність%20бізнесу%20(підприємства).%20НМП..pdf)
15. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/>
16. [https://mof.gov.ua/uk/zagalni-roz\\_jasnennja](https://mof.gov.ua/uk/zagalni-roz_jasnennja)
17. 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>
18. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. // Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
19. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
20. 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>
21. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

22. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

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

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

25. 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>

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

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

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

29. 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>
30. 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>
31. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
32. 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>
33. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, С. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>
34. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>
35. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
36. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of

national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274

<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

37. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services.

Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

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

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

<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

39. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки.

2020. № 3. С. 117-133.

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

40. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45.

Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178

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

41. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.).

Katowice: Katowice School of Technology.

[in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>



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

43. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

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

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

45. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

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

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

48. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global*

Environmental

Issues, 19(1-3), P.

129–142

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